

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTIENTREPRENSARIAL PARA LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN, CAPTACIÓN E INVERSIÓN DE RECURSOS”

Trabajo de Titulación Previo la Obtención
del Título de Contador Público Auditor.
Modalidad: Proyecto Integrador

AUTORAS:

Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
C.I.: 010454944-9
Alvarez Rodríguez Diana Paola
C.I.: 010461079-5

DIRECTOR:

Ing. Alex Santiago Vásquez Calderón
C.I.: 010214398-9

CUENCA – ECUADOR

2018



RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito proponer un modelo de Gestión de Riesgo Empresarial para la COAC Multiempresarial, en las áreas de Colocación, Captación e Inversión de Recursos, que pretenda asegurar a la alta dirección la eficacia de las actividades; entendiendo que la misma es un proceso realizado por los empleados y la alta administración de una organización aplicada a la estrategia de toda la empresa en donde se da tratamiento al riesgo dentro de su riesgo aceptable, con la finalidad de otorgar una seguridad razonable en el alcance de los objetivos propuestos.

Para dar cumplimiento al objetivo planteado, se realizó una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo y cualitativo, cuyo método de análisis fue aplicar el cuestionario COSO ERM, que abordaba preguntas que contenía el análisis de los ocho competentes para identificar las eventualidades y dar respuesta, contribuyendo a la cooperativa, emitiendo un plan de control y propuesta para los riesgos identificados correspondiente al periodo 2017.

De los tres procesos analizados se encontró una deficiente gestión de riesgos, falta de capacitación al personal en temas relacionados con la administración de riesgos y prolijidad en la comunicación interna de los procesos.

Palabras claves: captación, colocación, gestión de riesgos, inversión, riesgos, procesos.



ABSTRACT

The purpose of the present investigation was to propose a Business Risk Management model for the Multicompany COAC, in the areas of Loan Placement, Recruitment and Investment, which aims to assure the senior management of the effectiveness of the activities; understanding that Enterprise Risk Management is a process performed by employees and senior management of an organization applied to the strategy of the entire company where the risk is treated within its acceptable risk, in order to provide reasonable security in the scope of the proposed objectives.

To fulfill the stated objective, a descriptive research was carried out with a quantitative and qualitative approach, whose method of analysis was to apply the COSO ERM questionnaire, which addressed questions that contained the analysis of the eight competent to identify eventualities and respond, contributing to the cooperative by issuing a control plan and proposal for identified risks corresponding to the 2017 period.

Of the three processes analyzed, poor risk management was found, lack of staff training on issues related to risk management and prolixity in the internal communication of the processes.

Keywords: recruitment, placement, risk management, investment, risks, processes.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
CLÁUSULAS DE DERECHO DE AUTOR	XII
CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	XIV
AGRADECIMIENTO	XVI
DEDICATORIA	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Problema Central	3
OBJETIVOS	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
DISEÑO METODOLÓGICO	5
CAPÍTULO I.....	7
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTIENTREPRENSARIAL.....	7
1.1 Reseña histórica	7
1.2 Misión y Visión	8



1.2.1 Misión	8
1.2.2 Visión	8
1.2.3 Principios y valores institucionales	8
1.3 FODA empresarial.....	9
1.4 Productos	10
1.5 Servicios	12
1.6 Organigrama organizacional	12
1.6.1 Estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop	12
1.7 Proceso de Captación de Recursos	16
1.7.1 Misión	16
1.7.2 Políticas de Tasa de Interés	20
1.8 Proceso de Colocación de Recursos	21
1.8.1 Misión	21
1.8.2 Análisis y evaluación de un crédito	23
1.8.3 Tasas de interés	25
1.9 Proceso de Inversión de Recursos	26
1.9.1 Misión	26
1.9.2 Análisis para realizar la inversión	29
1.9.3 Opciones de inversión	30
CAPÍTULO II.....	32
2. MARCO TEÓRICO	32
2.1 Gestión de riesgo	32
2.2 Gestión de riesgo empresarial COSO ERM	32
2.3 Componentes del COSO ERM	34
2.4 Métodos para evaluar el Control Interno.....	36



2.4.1 Flujogramas	37
2.4.2 Cuestionario COSO	38
2.4.3 Identificación, evaluación, calificación y respuesta al riesgo	40
CAPÍTULO III.....	44
3. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS	44
3.1 Desarrollo de la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de captación colocación e inversión de recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial.....	44
3.1.1 Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado a los procesos	44
3.1.2 Desarrollo de la Gestión de Riesgo Empresarial al Proceso de Captación de Recursos	62
3.1.3 Desarrollo de la Gestión de Riesgo Empresarial al Proceso de Colocación de Recursos	76
3.1.4 Desarrollo de la Gestión de Riesgo Empresarial al Proceso de Inversión de Recursos	88
3.2 Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de captación, colocación e inversión de recursos de la COAC Multiempresarial.....	100
3.2.1 Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de captación de recursos.....	101
3.2.2 Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de colocación de recursos.....	104
3.2.3 Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de inversión de recursos.	107
3.2.4 Propuestas Cruzadas para la Gestión de Riesgo Empresarial a los procesos de captación, colocación e inversión de recursos ..	110
CAPÍTULO IV	118
4. RESULTADOS	118



4.1 Conclusiones Generales	118
4.1.1 Conclusiones para el proceso de captación de recursos.....	118
4.1.2 Conclusiones para el proceso de colocación de recursos... 	119
4.1.3 Conclusiones para el proceso de inversión de recursos	121
4.2 Recomendaciones.....	122
ANEXOS	123
Anexos 1: Levantamiento de Información cuestionario Análisis de puestos	123
Anexos 2: Levantamiento de Información entrevistas en base a los principios de control interno	126
Anexo 3: Perfil de puesto y función Coordinador de Negocios	131
Anexo 4: Perfil de puesto y función Asesor Comercial	147
Anexo 5: Cuestionario COSO ERM – proceso de captación de recursos	162
Anexo 6: Cuestionario COSO ERM – proceso de colocación de recursos	170
Anexo 7: Cuestionario COSO ERM – proceso de inversión de recursos	176
Anexo 8: Encuestas realizadas a socios	183
BIBLIOGRAFÍA.....	192
PROTOCOLO DEL PROYECTO INTEGRADOR.....	194



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evaluación del nivel de confianza y riesgo de los procesos	54
Gráfico 2: Flujograma Proceso de Captación Depósitos a la Vista	62
Gráfico 3: Flujograma Proceso de Captación Depósitos a Plazo Fijo	64
Gráfico 4: Matriz de riesgos proceso de captación	75
Gráfico 5: Flujograma Proceso de Colocación	76
Gráfico 6: Matriz de riesgo proceso colocación	87
Gráfico 7: Flujograma Proceso de Inversión	88
Gráfico 8: Matriz de riesgos proceso de inversión	99
Gráfico 9: Habilidades y destrezas para el desempeño del puesto	126
Gráfico 10: Distribución de 178 socios encuestados según género, MultiCoop 2017	185
Gráfico 11: Porcentaje de socios según uso de productos financieros en los últimos 3 meses, MultiCoop 2017	185
Gráfico 12: Distribución de socios encuestados según producto financiero, MultiCoop 2017	186
Gráfico 13: Distribución de 178 socios encuestados según periodicidad de visita a las oficinas de la cooperativa, MultiCoop 2017	186
Gráfico 14: Distribución de 178 socios encuestados según frecuencia de uso de los productos financieros, MultiCoop 2017	187
Gráfico 15: Distribución de 178 socios encuestados según la calificación de atención en caja, MultiCoop 2017	188
Gráfico 16: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad de atención del personal en Crédito, MultiCoop 2017	188
Gráfico 17: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad de atención del personal en la Gerencia, MultiCoop 2017	189
Gráfico 18: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad del tiempo de respuesta de atención, MultiCoop 2017	189



Gráfico 19: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción respecto a la credibilidad y fiabilidad del personal, MultiCoop 2017190

Gráfico 20: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad del nivel de conocimiento del personal respecto a los productos, MultiCoop 2017.....190

Gráfico 21: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad del personal en Asesoramiento, MultiCoop 2017 191

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Depósitos Multicoop.....19

Figura 2: Análisis Interno29

Figura 3: Estructura conceptual modelo ERM.....34

Figura 4: Componentes ERM34

Figura 5: Métodos para Control Interno Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial37

Figura 6: Simbología a utilizarse en el flujograma.....38

Figura 7: Marca Flujograma.....38

Figura 8: Calificación del nivel de confianza y riesgo40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: FODA Empresarial9

Tabla 2: Estructura funcional del proceso de Captación17

Tabla 3: Políticas de tasas de interés para depósitos a plazo fijo, Multicoop20

Tabla 4: Política de tasa de interés para ahorros a la vista, Multicoop21

Tabla 5: Estructura funcional del proceso de Colocación22

Tabla 6: Tasa de interés activa vigente26

Tabla 7: Estructura funcional del proceso de Inversión27

Tabla 8: Cuadro de calificaciones39

Tabla 9: Valoración de probabilidad41



Tabla 10: Valoración de impacto	41
Tabla 11: Calificación de riesgo inherente y riesgo residual en función de su impacto y probabilidad	42
Tabla 12: Evaluación de Riesgo.....	43
Tabla 13: Cuestionario COSO ERM proceso de captación, colocación e inversión de recursos.....	44
Tabla 14: Evaluación total del nivel de confianza y riesgo de los procesos .	53
Tabla 15: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de captación de recursos	66
Tabla 16: Respuesta al riesgo – Objetivo 1- Proceso captación de recursos	71
Tabla 17: Respuesta al riesgo – Objetivo 2- Proceso captación de recursos	72
Tabla 18: Respuesta al riesgo – Objetivo 3- Proceso captación de recursos	73
Tabla 19: Respuesta al riesgo – Objetivo 4- Proceso captación de recursos	74
Tabla 20: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de colocación de recursos.....	78
Tabla 21: Respuesta al riesgo, Objetivo 1, Proceso de colocación de recursos.....	83
Tabla 22: Respuesta al riesgo, Objetivo 2, Proceso de colocación de recursos.....	84
Tabla 23: Respuesta al riesgo, Objetivo 3, Proceso de colocación de recursos.....	86
Tabla 24: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de inversión de recursos.....	89
Tabla 25: Respuesta al riesgo, Objetivo 1, Proceso de inversión de recursos.	95
Tabla 26: Respuesta al riesgo, Objetivo 2, Proceso de inversión de recursos	96



Tabla 27: Respuesta al riesgo, Objetivo 3, Proceso de inversión de recursos.	97
Tabla 28: Respuesta al riesgo, Objetivo 4, Proceso de inversión de recursos.	98
Tabla 29: Matriz de Propuestas para cada área.	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de probabilidad e impacto	43
Cuadro 2: Riesgos identificados proceso de captación de recursos	69
Cuadro 3: Riesgos identificados proceso de colocación de recursos	81
Cuadro 4: Riesgos identificados proceso de inversión de recursos	93
Cuadro 5: Propuesta 1 Desempeño del Personal	101
Cuadro 6: Propuesta 2 Seguimiento a los procesos	103
Cuadro 7: Propuesta 6 Matriz RACI	106
Cuadro 8: Propuesta 7 Esquema de reuniones	108
Cuadro 9: Propuesta 8 Medición de objetivos	109
Cuadro 10: Propuesta 9 Resultado de objetivos planteados	110
Cuadro 11: Propuesta 10 Mapa de Inducción	112
Cuadro 12: Propuesta 11 Evaluación de la comunicación interna	113
Cuadro 13: Propuesta 12 Plan de comunicación interna	115
Cuadro 14: Propuesta 13 Formato recepción de documentos e información	116
Cuadro 15: Propuesta 14 Programa de capacitaciones	117
Cuadro 16: Respuestas del análisis de puestos	123
Cuadro 17: Entrevistas en base a los principios de Evaluación de Riesgos	127



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULAS DE DERECHO DE AUTOR



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Diana Paola Alvarez Rodríguez en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTIEMPRESARIAL PARA LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN, CAPTACIÓN E INVERSIÓN DE RECURSOS"**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 08 de Febrero del 2018

Diana Alvarez R.

Diana Paola Alvarez Rodríguez

C.I: 0104610795



Fabiola Alexandra Cartagena Bravo en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **"PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTIEMPRESARIAL PARA LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN, CAPTACIÓN E INVERSIÓN DE RECURSOS"**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 08 de Febrero del 2018



Fabiola Alexandra Cartagena Bravo
C.I: 0104549449



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Diana Paola Alvarez Rodriguez, autor/a del trabajo de titulación **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTIEMPRESARIAL PARA LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN, CAPTACIÓN E INVERSIÓN DE RECURSOS”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 08 de Febrero del 2018

Diana Paola Alvarez Rodriguez

C.I.: 0104610795



Fabiola Alexandra Cartagena Bravo uez, autor/a del trabajo de titulación **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTIEMPRESARIAL PARA LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN, CAPTACIÓN E INVERSIÓN DE RECURSOS”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 08 de Febrero del 2018

Fabiola Alexandra Cartagena Bravo

C.I: 0104549449



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la perseverancia para llegar a culminar con éxito esta etapa de mi vida. A mis padres Marcelo y Margoth quienes estuvieron ahí siempre apoyándome, a mis hermanas Belén y Andrea por ayudarme día a día con el cuidado de mi pequeño, seguro sin ellas esto hubiera sido aún más difícil.

A mi esposo John por su paciencia, amor y apoyo incondicional por no dejarme abandonar esta batalla; a mi hijo Cristopher que a pesar de su corta edad supo entender porque su mamá no llegaba temprano a casa y aun así me recibía con un beso lleno de amor todos los días.

A mi compañera de proyecto por su hermosa amistad, a mis profesores quienes supieron enriquecerme de conocimientos los cuales día a día pongo en práctica en mi vida profesional y todos los demás que sin saberlo fueron un pilar fundamental para llegar a cumplir esta meta.

Diana



AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios que me ha dado todo, a mis padres por su apoyo incondicional que me han brindado día tras día, agradezco también a mis hermanos por darme ese apoyo moral y económico que tanto lo necesitaba y sobre todo a mi pequeña Samy que a pesar de su corta edad siempre ha sabido comprender los lapsos de ausencia de su madre y a pesar de ello recibirme cada vez con un gran abrazo el cual me daba las fuerzas para seguir y no darme por vencida.

Agradezco a todos aquellos docentes que fueron mis maestros, puesto que gracias a ellos he aprendido mucho y me ha servido para poder desenvolverme en lo laboral.

Fabiola



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primeramente a Dios ya que sin él no existe nada, a mi esposo, mi hijo, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y es por ustedes que he luchado incansablemente por llegar a culminar esta meta, los amo; a mis padres que siempre confiaron en mí, quienes me enseñaron que con esfuerzo y dedicación todo lo puedo lograr, a mis abuelitos, hermanas, sobrinos, quienes estuvieron a mi lado todo el tiempo apoyándome para alcanzar este sueño, con ustedes en mi vida puedo decir que lo tengo todo para ser feliz, simplemente GRACIAS.

Diana



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación previo a la obtención de mi título profesional se lo dedico enteramente a mi hija Samantha Liset, por ser lo mejor que la vida me ha dado, puesto que cada día de clase, prueba y examen ella ha sido mi inspiración para dar lo mejor de mí, dedico este proyecto también a mis padres que para ellos mi logro significa un obsequio el cual era mi deuda con ellos, se lo dedico a mis hermanos que han puesto toda su fe en que lo pueda lograr y alcanzar el éxito.

Fabiola



INTRODUCCIÓN

Un riesgo puede definirse como una situación incierta que afecta al cumplimiento de los objetivos de una organización, ya sea, de manera positiva o negativa, por lo que, es importante el papel de la gestión de riesgo, que se refiere a un proceso realizado por la alta dirección y todos los empleados, que tiene como fin tratar a los riesgos inherentes, independientemente del tamaño y naturaleza de la empresa, esto se corrobora con lo expresado en la norma ISO 31000 2009 señalando «que todas las organizaciones están expuestas a factores internos y externos que le quitan la certeza de alcanzar sus objetivos.

Al respecto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial al tener como propósito realizar operaciones financieras, está expuesta a múltiples riesgos, entre ellos, los operativos, de crédito, de liquidez, de mercado. No obstante, debido a la característica propia de la entidad de ofrecer productos financieros a sus socios y de acuerdo con su capacidad en función de sus objetivos y estrategias, así como, los procesos de captación, colocación e inversión de recursos, se observa que no tienen un procedimiento operativo pertinente, puesto que, los mismos se hacen por decisión de los responsables de cada departamento, sin sustento de análisis de riesgos.

Con estos antecedentes, surge la necesidad de una gestión adecuada de los riesgos para un control interno eficaz y eficiente, siendo una de las principales herramientas utilizadas para el análisis del control interno el modelo COSO ERM. Para dar cumplimiento al propósito de la investigación que es proponer un modelo de Gestión de Riesgo Empresarial para la COAC Multiempresarial, en las áreas de Colocación, Captación e Inversión de Recursos, que asegure a la alta dirección la eficacia de las actividades, se realizó un estudio descriptivo, con enfoque cuantitativo y cualitativo, estructurando la investigación en cuatro capítulos.



En el primero se realiza una descripción de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial; en el segundo se aborda aspectos importantes relacionados con los procesos analizados y marco teórico referencial a la Gestión de Riesgo Empresarial; en el tercero se desarrolla el modelo de gestión empresarial en base al periodo 2017, sin embargo es necesario recalcar que se han tomado documentos de periodos anteriores para el desarrollo, debido a que esa es la información que dispone la cooperativa a la fecha; también en este capítulo se encuentra la propuesta planteada frente a los riesgos y finalmente, en el cuarto se establecen las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.



JUSTIFICACIÓN

En el presente proyecto integrador se procedió al desarrollo del estudio denominado **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTIEMPRESARIAL PARA LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN, CAPTACIÓN E INVERSIÓN DE RECURSOS”**, el mismo que permitirá crear valor para la entidad y lograr el cumplimiento de objetivos de la COAC, con la evaluación de riesgos se pudo determinar el impacto de los riesgos, con lo que, la institución podrá gestionarlos para el progreso y la estabilidad de la cooperativa.

Considerando que la gestión de riesgo empresarial es una herramienta de vital importancia que utiliza métodos para identificar y mitigar el riesgo partiendo de los objetivos operacionales, beneficiará a la entidad logrando que los colaboradores responsables de cada cargo identifiquen los eventos potenciales, para que sean capaces de convertir las amenazas en oportunidades y haciendo de la gestión de riesgo una cultura de prevención para la entidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema Central

En la actualidad la COAC Multicoop ofrece productos financieros a sus socios de acuerdo a su capacidad en función de sus objetivos y estrategias, a pesar de ello, la colocación, captación, e inversión de recursos se la hace por decisión de los responsables departamentales, sin un sustento que parta del análisis de riesgos. De ahí la necesidad de una gestión adecuada de los riesgos que fundamente dichas decisiones, luego de un análisis pertinente y de dotación adecuada de recursos para un control interno eficaz y eficiente.



OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un Modelo de Gestión de Riesgo Empresarial para la COAC Multiempresarial, en las áreas de Colocación, Captación e Inversión de Recursos, que pretenda asegurar a la alta dirección la eficacia de las actividades.

Objetivos específicos

- Identificar los riesgos que existen en los sistemas de Colocación, Captación e Inversión en base a los objetivos planteados.
- Definir los parámetros para la evaluación de riesgos.
- Clasificar, cuantificar y ponderar los riesgos inherentes de acuerdo a la tolerancia del riesgo.
- Elaborar la matriz de evaluación de riesgos inherentes de acuerdo con sus objetivos operacionales.
- Plantear una propuesta con controles y estrategias por cada riesgo detectado.



DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se plantea y cumple con las características de una investigación ANALÍTICA Y CORELACIONAL, tomando en cuenta el significado de cada una de ellas.

Se puede decir que la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con un tema. Su objetivo es analizar un evento identificado sus posibles causas.

Una investigación analítica tiene como resultado la emisión de un juicio, y una interpretación.

Y por otro lado la investigación correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular.

La utilidad de este tipo de investigación es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía y la correlación puede ser positiva o negativa.

Aplicaremos el enfoque mixto prevaleciendo el enfoque cualitativo porque la gestión de riesgo empresarial maneja diagnósticos, evalúa impactos desde el punto de vista económico y social, también analiza y mide la ocurrencia de hechos cualitativos facilitando un análisis integral de la situación en cuanto a riesgos en la Cooperativa, utilizando el enfoque cuantitativo y cualitativo para la interpretación de los resultados, los mismos que serán en base a matrices,



escalas de valores para frecuencia e impacto, evaluación y calificación de los riesgos.

Del cual se deriva un método de razonamiento ANALÓGICO, pensamiento que va de lo particular a lo particular porque se establecen comparaciones que llevan a una solución por semejanza.

En consecuencia, llevaremos a cabo nuestro proyecto integrador habiendo ya descrito la metodología que utilizaremos para iniciar con la investigación.



CAPÍTULO I

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MULTIEMPRESARIAL

1.1 Reseña histórica

La Cooperativa Multiempresarial inicio sus actividades financieras en el año 1986, como una Caja de Ahorro y Crédito de la Empresa Mirasol. Para el año 1999, se constituye legalmente como Cooperativa de Ahorro y Crédito con acuerdo Ministerial 1081, con la participación de 15 socios fundadores, 100 empleados de la Empresa Mirasol y 50 empleados del Centro Educativo “Cedfi”.

Actualmente, la cooperativa cuenta con 5200 socios y 190 empresas de tipo comercial, colegios, industrial, gremios, etc., distribuidos en el cantón Cuenca, cuyo cargo de presidente está a cargo del Sr. Felipe Malo Abad.

La firma a lo largo de su funcionamiento ha mantenido la filosofía de que la sociedad conjunta puede crear una mejor calidad de vida, en consecuencia, se amplía los beneficios que las empresas brindan a sus empleados, otorgando un trato personalizado a los socios, fomentando la cultura de ahorro a la sociedad, y manteniendo los valores de responsabilidad social, ética, excelencia, confianza, solidez y transparencia.

La cooperativa brinda a sus socios créditos con montos y plazos de acuerdo a su capacidad de pago, las mejores tasas de interés, prestamos inmediatos y más. De igual manera; trabaja como punto de pago para los servicios de luz, agua y teléfono, recargas electrónicas a celulares, plan corporativo de telefonía celular, SRI, IESS, Tv pagada, matrícula vehicular.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial se encuentra ubicada en el segmento 3, es decir, sus activos están valorados entre \$5.000.000,00 y 20.000.000,00 millones de dólares americanos.

1.2 Misión y Visión

1.2.1 Misión

Multicoop Ahorro y Crédito tiene como misión: “Trabajamos para una mejor calidad de vida de nuestros socios con soluciones financieras solidarias...” (Multicoop, 2017).

1.2.2 Visión

“Ser un aliado financiero del trabajador en relación de dependencia y del microempresario, generando fidelidad hacia la cooperativa...” (Multicoop, 2017).

1.2.3 Principios y valores institucionales

Entre los valores que se fomentan dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial están:

- Solidaridad
- Compromiso
- Honestidad

Y sus principios son:

- Responsabilidad social y ambiental
- Trabajo en equipo



- Eficiencia
- Confianza
- Solidez
- Transparencia

1.3 FODA empresarial

Tabla 1: FODA Empresarial

FODA EMPRESARIAL	
Fortalezas	Debilidades
Tienen posicionamiento en el mercado empresarial	Existe un alto porcentaje de socios inactivos que se incrementa constantemente
Cuentan con empresas patrocinadoras a las que se puede ofrecer Microcréditos	Baja participación del mercado
	Deficiencia en la imagen corporativa
	Debilidades en la estructuración del área comercial
	Ineficiente sistema de Control Interno
Oportunidades	Amenazas
Existe el apoyo Gubernamental al sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria a través de controles y líneas de crédito disponibles,	Recesión económica del país derivada por la caída de los precios del petróleo a nivel mundial
Promoción del Estado y de las instituciones de control en temas de Cultura Financiera.	Desconfianza en el sector financiero por políticas gubernamentales y por la situación económica y financiera del país.
Existe constante innovación de la tecnología y utilización de las personas de las redes sociales.	Año electoral y cambio de expectativa.

Fuente: Plan Operativo Anual Multicoop (2017)

Con base a la Tabla 1 se observa que una debilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial es un ineficiente sistema de Control Interno, lo cual puede repercutir a cumplir con los objetivos para los que fue creada la institución financiera.



1.4 Productos

Entre los productos ofrecidos por la empresa esta:

- **Multi ahorros**

Plazo fijo

- Rentabilidad, respaldo y seguridad mediante póliza de seguro de vida de igual valor al de la inversión.
- Excelente tasa de interés de acuerdo al monto.
- Depósito mínimo \$500, desde 30 días.

Multiahorro Sueños

- Ahorro mínimo mensual: desde \$10 mediante rol de pagos, depósito en efectivo o débito bancario.
- Atractiva tasa de interés.

Ahorro Beneficios Sociales

- Interés preferencial
- Pago anticipado del 90% del total de los beneficios sociales proyectados para el año.
- Mediante rol de pagos, depósitos en efectivo o débito mensual.

Ahorro Programado

- Defina un objetivo y realice su propio plan de ahorro personalizado, adaptando sus necesidades.
- Ahorro mínimo mensual de \$10 mediante depósito en efectivo, descuento del rol de pagos o débito bancario.

Ahorro a la Vista

- Disponibilidad inmediata de su dinero.
- Realice retiros de efectivo en nuestra ventanilla o en cajeros BANRED y CONECTA a nivel nacional.
- Realice sus compras con su Tarjeta de Débito ALIA/MULTICOOP.
- Acceso a MULTIVIRTUAL para acceder a sus cuentas realizar sus transacciones.

Fuente: Multicoop (2017)



- **Multi créditos**

De Comercialización

- PYMES
 - Capital de trabajo: hasta 24 meses plazo con cuotas mensuales o trimestrales.
 - Adquisición de activos fijos: hasta 48 meses plazo con cuotas trimestrales o mensuales.
 - Pago de nómina: solucionamos sus dificultades en su flujo de caja, de manera ágil para cubrir los sueldos de sus empleados. Sin costo y con transferencias directas a la libreta de ahorros a los empleados.
 - Liquidez: cambio de cartera para incrementar el giro de su negocio.
- Microcrédito
 - Para emprendedores que desean mejorar sus negocios en marcha.
 - Destinado para personas naturales o jurídicas.
 - Hasta 24 meses plazos.
 - Pagos trimestrales o mensuales.
 - Seguro de desgravamen.

De Consumo

- Credifácil
 - Crédito inmediato, dos veces más de lo ahorrado.
 - Desde \$100 hasta \$3000.
 - Sin garante.
 - Tasa preferencial y plazo hasta 18 meses. (Aplica restricciones)
 - Seguro de desgravamen.
- Crédito Preaprobado
 - El socio debe tener una excelente calificación dentro del buró crediticio.
 - Plazo hasta 36 meses.
 - Seguro de desgravamen.
- Crédito de Temporada
 - Dirigido para socios que se encuentran bajo dependencia.
 - Montos desde \$500 hasta \$2000.
 - Plazo hasta 12 meses.
 - Sin garantía. (Aplica restricciones)
 - Seguro de desgravamen.
- Reorganice sus Finanzas
 - Destinado exclusivamente para pagar deudas que se mantengan en el sistema financiero: bancos, cooperativas, mutualistas y comerciales; que estén debidamente documentadas.
 - Montos desde \$1000 hasta \$2000.
 - Seguro de desgravamen.
- Anticipo de sueldo
 - Destinado para socios que laboran en relación de dependencia en las empresas que tienen convenio de descuento de rol de pago con la institución.
 - Seguro de desgravamen.

Fuente: Multicoop (2017)



1.5 Servicios

La cooperativa ofrece una multitud de servicios, entre ellos están:

Servicios Financieros

- Tarjeta de Débito
- Realice compras con débito automático a su cuenta en más de 19000 puntos de venta a nivel nacional.
- Disponga de dinero en efectivo a través de cualquier cajero automático COONECTA o BANRED.
- Promociones exclusivas de las red de pagos ALIA.
- Su tarjeta ALIA/MULTICOOP incorpora tecnología CHIP que le brinda mayor seguridad en sus transacciones.
- Cajero Automático BANRED/CONECTA
- Ubicado al exterior de nuestras instalaciones, disponibles las 24 horas.
- Somos parte de la red de cajeros COONECTA y BANRED.
- Punto de Pago
- Luz, agua, teléfono, recargas a celulares, SRI, IESS, TV Pagada, Matriculación Vehicular, Predio.
- Transferencias Interbancarias
- La forma más rápida y segura de enviar dinero de su cuenta a la de un tercero en MULTICOOP o en cualquier otra institución financiera del país.
- Obtenga información de sus transacciones desde cualquier lugar a través de su portal de consultas MULTIVIRTUAL.

Servicios No Financieros

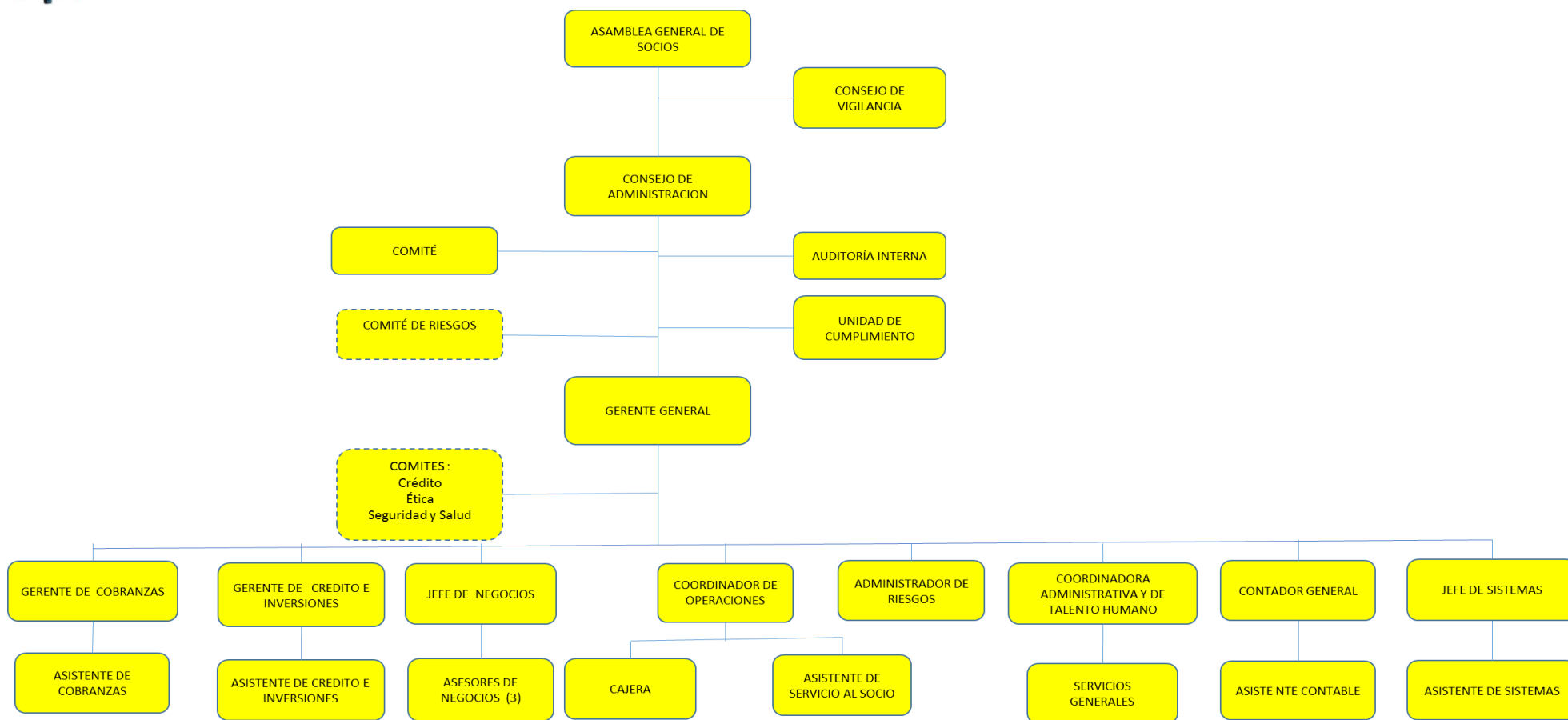
- Seguro de Vida y Gastos Médicos
- Servicios en línea
- Círculo de Negocios y Bolsa de Empleo
- Educación Financiera
- Talleres de Capacitación

Fuente: Multicoop (2017)

1.6 Organigrama organizacional

1.6.1 Estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Multicoop se encuentra estructurada conforme el siguiente esquema:



Fuente: Multicoop (2017)



Consejo de Administración: es el organismo encargado de la dirección de la Cooperativa, integrado por cinco vocales principales y cinco suplentes, entre sus principales competencias están:

- Aprobación de las políticas, procesos y estrategias en materia de inversiones.
- Análisis y resolución de los manuales y políticas de procedimientos para los procesos de inversión de los excedentes de liquidez.
- Señalar la naturaleza, el alcance y el soporte legal de las operaciones de inversión, al igual que los negocios y mercados en los que se puede actuar.
- Señalar las funciones y responsabilidades de la Gerencia General en esta materia.
- Análisis y resolución de las propuestas de modificación a las políticas y procedimientos enmarcadas en este manual.

Consejo de Vigilancia: organismo encargado del control de la Cooperativa, integrado por tres vocales principales y tres suplentes, cuya función es velar por el cumplimiento de las resoluciones del Consejo de Administración; y, que la Gerencias de Negocio y General cumplan y hagan cumplir de manera correcta y oportuna las políticas, procesos, procedimientos, metodologías y estrategias en materia de inversiones en otras instituciones financieras.

Auditoría Interna: es el encargado del control interno de la cooperativa y supervisión de cumplimiento de las políticas establecidas, así como también, de realizar una evaluación sobre la aplicación de las normas establecidas y supervisar los procesos operativos de inversión de los excedentes de liquidez.

Gerente General: entre sus principales competencias están:



- Implementar las políticas instituciones y la normatividad interna
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial.
- Supervisar la entrega de información a los distintos entes de control de acuerdo con las Leyes y sus Reglamentos y la normativa interna.
- Elaboración y presentación de propuesta para la resolución sobre las políticas y procedimientos para los procesos de inversión.
- Elaboración y presentación de propuestas para la modificación del presente manual, de acuerdo con las necesidades de la institución.
- La elaboración y presentación al Consejo de Administración de informes detallados de las actividades relacionados al proceso en forma periódica o cuando se los solicite.
- El control y seguimiento al cumplimiento de las Políticas y procedimientos de Inversión de los excedentes de liquidez y del Plan Estratégico de Gestión.
- Elaboración de los informes para ser remitidos a los organismos internos y externos.
- Negociación de títulos valores, su administración, de acuerdo con los principios de gestión financiera y las políticas establecidas en el presente manual.
- Controlar el adecuado manejo y custodia de los títulos valores.

Jefe de Negocios: sus principales atribuciones son:

- Análisis de la liquidez de Multicoop.
- Análisis de la institución financiera receptora de la posible inversión basándose en los parámetros determinados en el manual de inversiones.
- Recomendación a Gerencia General de las futuras instituciones financieras, en las cuales se invertirá.
- Actividades operativas de coordinación y apoyo en el proceso de inversión y renovaciones.



Contador: encargado del registro contable de las operaciones llevadas a cabo en la cooperativa, sus funciones principales son:

- Realizar el monitoreo de todos los registros contables de las operaciones de inversión llevadas a cabo por la Gerencia General y clasifica de acuerdo con el Plan de Cuentas de la Cooperativa.
- Hacer el debido seguimiento al registro de las valoraciones de los títulos valores.

Administrador de riesgos: es el encargado de monitorear el movimiento financiero institucional y determinar la probabilidad de riesgo de liquidez, mercado, operativo y legal que pueden incidir en la realización de inversiones en instituciones financieras.

1.7 Proceso de Captación de Recursos

1.7.1 Misión

El área de captación de recurso centra su misión en ejecutar acciones para captar depósitos de ahorro y a plazo, como una herramienta de trabajo que permita la correcta implementación y adecuado control relacionado a las captaciones.



En la Tabla 2 se muestra el nivel de responsabilidades y competencias de cada área dentro del proceso

Tabla 2: Estructura funcional del proceso de Captación

Área	Responsabilidades
<p align="center">Consejo de Administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar las políticas, procesos y procedimientos para la captación de depósitos a la vista y a plazo. ▪ Disponer que se cumplan los parámetros normativos a fin de prevenir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo ▪ Conocer el informe sobre la evolución y estructura de las captaciones. ▪ Aprobar la política de tasas de interés pasivas, considerando plazos, montos y límites de negociación de tasas de interés. ▪ Establecer límites para la concentración de los depósitos, la estructura de captaciones a la vista y a plazo; y, el costo de fondeo promedio. ▪ Aprobar el manual de captaciones y las propuestas de modificación a las políticas y procedimientos. ▪ Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la SEPS.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración. ▪ Aplicar la política de tasas de interés y autorizar por escrito el incremento o disminución de las tasas de interés para las captaciones a la vista y a plazo, dentro de los límites fijados por el consejo de administración. ▪ Autorizar el pre-cancelación de un certificado de depósito a plazo, siempre y cuando esté enmarcado dentro de las excepciones establecidas. ▪ Evaluar y proponer al Consejo de Administración las tasas de interés pasivo aplicable; así como los montos y plazos para los depósitos a plazo fijo. ▪ Elaborar el informe sobre la evolución y estructura de las captaciones. ▪ Proponer al Consejo de Administración de las políticas y estrategias para la captación de depósitos. ▪ Proponer al Consejo de Administración los



<p>Gerente General</p>	<p>costos de servicios que correspondan con base en la normativa de transparencia de la información vigente,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar que se exponga en un lugar visible en cada una de las oficinas de la Cooperativa los montos, plazos y las tasas de interés vigentes para el conocimiento de los socios/clientes. ▪ Implementar los controles necesarios y definir los parámetros normativos para la prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo. ▪ Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de captaciones. ▪ Velar para que los funcionarios de captaciones cuenten con los medios suficientes para cumplir con las metas de captaciones.
<p>Gerente de negocios o responsable de captaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir y controlar que se cumplan con las políticas emitidas para las captaciones a la vista y a plazo. ▪ Verificar que el socio cumpla con todos los requerimientos ▪ Legalizar las pólizas de depósitos a plazo fijo emitidas o renovadas. ▪ Elaborar semanalmente el reporte de vencimiento de los DPF. ▪ Velar por la custodia de los documentos de los depósitos a plazo fijo. ▪ Mantener el sigilo bancario respecto de la información de los socios. ▪ Proponer mejoras a procesos de captaciones a la vista y a plazo fijo. ▪ Garantizar que todo depósito o retiro tenga sustentos adecuados. ▪ Velar por el mantenimiento en custodia los formularios de licitud de fondos y comunicar al Oficial de Cumplimiento sobre señales. ▪ Conocer y reportar mensualmente a Gerencia General la apertura de nuevas cuentas de ahorro, certificados a depósitos a plazo fijo y ahorro programado.
<p>Coordinador de Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar las acciones tendientes a cumplir con la normativa vigente. ▪ Cumplir y hacer cumplir lo determinado en el manual de captaciones. ▪ Alcanzar las metas propuestas en el Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y Presupuestos. ▪ Proponer a la Gerencia de Negocios planes y estratégicas para alcanzar las metas propuestas. ▪ Comunicar oportunamente al Oficial de Cumplimiento sobre señales de alerta o



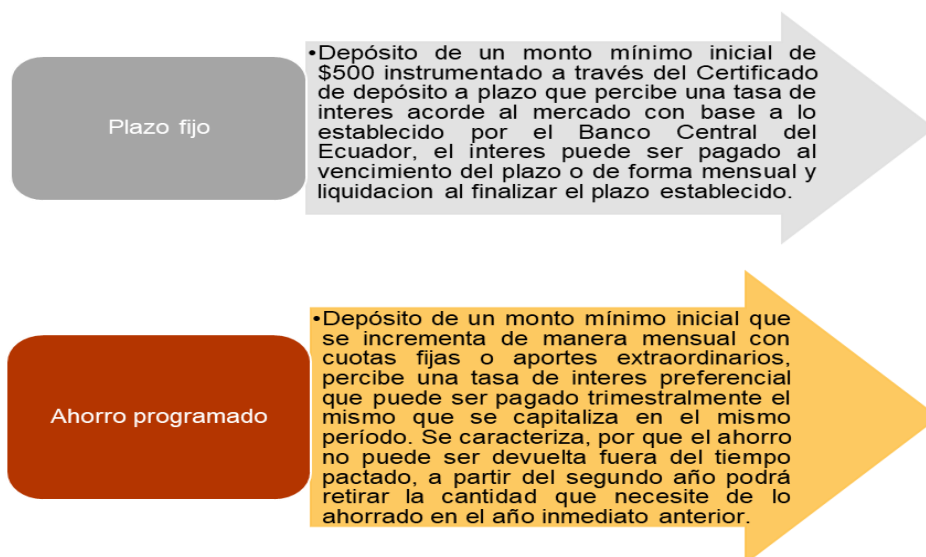
	actividades inusuales de los socios.
Asesores de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir lo determinado en el manual de captaciones. ▪ Proporcionar la información necesaria que requieran los socios. ▪ Procurar la captación de recursos enmarcados en las normas emitidas en el manual de captaciones.

Fuente: (Multicoop, 2016)

Como se evidencia, en este proceso están involucrados el Consejo de Administración, Gerente General, Gerente de negocios o responsable de captaciones y el Coordinador de negocios, cuya mayor responsabilidad cae sobre el Gerente de Negocios.

Multicoop cuenta con dos productos de depósito a plazo:

Figura 1: Depósitos Multicoop



Fuente: Manual de Captaciones Multicoop (2016)



1.7.2 Políticas de Tasa de Interés

Con base a las recomendaciones técnicas del Gerente General, el Consejo de Administración aprobará las tasas de interés sobre las cuales se negociarán los depósitos a la vista y a plazo, para lo cual, se requiere de la evaluación de estrategias de captaciones y su impacto en el costo de las fuentes de fondeo.

Las tasas a manejarse son:

- Para depósitos a plazo: Se aplican con base a lo establecido por el Banco Central del Ecuador, y son aprobadas por el Consejo de Administración.

Tabla 3: Políticas de tasas de interés para depósitos a plazo fijo, Multicoop

Plazo valor	Desde \$500 - \$15000	Desde \$15001 a \$30000	Más de \$30000
30 días	4%	4.5%	4.8%
31-60 días	4.5%	5%	5.3%
61-90 días	5%	5.5%	5.8%
91-120 días	5.5%	6%	6.3%
121-180 días	6%	6.5%	6.8%
181-270 días	6.5%	6.8%	7%
271-360 días	7%	7.3%	7.3%
Más de 360 días	7.5%	7.8%	7.8%

Fuente: Manual de Captaciones Multicoop (2016)

- Depósitos de ahorro: Se usan conforme lo establecido por el Banco Central del Ecuador, y son aprobadas por el Consejo de Administración, las tasas referencias pueden ser visualizadas en la Tabla 3.

**Tabla 4:** Política de tasa de interés para ahorros a la vista, Multicoop

Producto		% Anual
Con capitalizaciones de interés mensual		
Ahorro a la vista		1.5%
Fondo de reserva		5.35%
Ahorro multi estudiantil		6.35%
Con capitalizaciones de interés trimestral		
Ahorro programado		
Depósito hasta	\$200	3%
Depósitos	\$200-\$5000	3.5%
Depósitos más	\$5000	4%

Fuente: Manual de Captaciones Multicoop (2016)

1.8 Proceso de Colocación de Recursos

1.8.1 Misión

Tener una adecuada gestión de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial, a través del establecimiento de procedimientos y políticas para la colocación de los recursos económicos disponibles, cumpliendo con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El equipo de trabajo involucrado en el proceso de colocación está conformado por 5 miembros, las competencias de cada uno dentro del proceso se muestran en la Tabla 5.



Tabla 5: Estructura funcional del proceso de Colocación

<p>Consejo de Administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar las operaciones de crédito y contingentes con personas naturales o jurídicas vinculadas. ▪ Reportar al Consejo de Vigilancia las operaciones de crédito y contingentes con personas vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecidos. ▪ Aprobar refinanciamientos y reestructuraciones. ▪ Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos para la administración. ▪ Conocer el informe de gestión de crédito presentado por el área de crédito. ▪ Aprobar el manual de crédito y cobranzas ▪ Definir los límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los empleados de la entidad. ▪ Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la SEPS.
<p>Gerente General</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer las tasas de interés de los créditos que otorgue la cooperativa, en función a un análisis técnico realizado. ▪ Velar por el cumplimiento normativo de las tasas de interés en los créditos vigentes y nuevos de la cooperativa. ▪ Vigilar la adecuada administración de la cartera de crédito y la gestión de cobranza. ▪ Velar porque los documentos de crédito estén actualizados, cumplan con la normativa legal vigente y las políticas de la cooperativa. ▪ Autorizar las excepciones que el Consejo de Administración le permita vigilar su regulación en un plazo prudencial. ▪ Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de crédito y cobranzas, los procedimientos y recuperación de la cartera. ▪ Velar para que los funcionarios de crédito cuenten con los medios suficientes para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera. ▪ Vigilar que el proceso de avalúo se realice de forma adecuada.
<p>Gerente de Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar las solicitudes de crédito y aprobar, suspender o negar aquellas dentro de su cupo asignado. ▪ Llevar un control de las posibles excepciones y los plazos en que deben ser regularizadas, sin prórroga. ▪ Establecer un sistema permanente de análisis de su cartera. ▪ Analizar y proponer a la Gerencia General los ajustes o actualizaciones al manual de crédito y cobranzas, los procedimientos y las políticas. ▪ Analizar las solicitudes de crédito y el entorno, con el objetivo de asegurar la recuperación oportuna y determinar los posibles riesgos. ▪ Demostrar la capacidad de pago del solicitante de crédito y de sus garantes si los tuviere. ▪ Analizar el destino de crédito, de acuerdo a la política y segmento de atención de la Cooperativa. ▪ Respalidar cada operación con la documentación completa. ▪ Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las operaciones, con su debida sustentación técnica.



<p>Gerente de Cobranzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar la información de la solicitante remitida por el Asistente de Crédito. ▪ Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las operaciones. ▪ Administrar la cartera y gestionar con su equipo la cobranza, con el fin de mantener un bajo nivel de morosidad. ▪ Velar para que los funcionarios de cobranzas y apoyo ejecuten todas las acciones pertinentes y oportunas para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.
<p>Comité de Crédito</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrado por el Gerente de Negocios, Administrador de Riesgos y Gerente General. ▪ Revisión, análisis y el dictamen sobre las solicitudes de crédito que muestran singularidades en cuanto a capacidades de pago, monto de préstamo, etc., el acuerdo al que lleguen las tres partes será finalmente la última decisión sobre el crédito.

Fuente: (MULTICOOP Ahorro y Crédito, 2016)

Básicamente, es el Gerente de Negocios el encargado de la aprobación, evaluación o suspensión de las solicitudes de crédito, es quien tiene un mayor protagonismo e importancia dentro de este proceso, por lo que su nivel de profesionalismo debe ser alto.

1.8.2 Análisis y evaluación de un crédito

Análisis crediticio: se realizará dependiendo del tipo de producto ofertado por la cooperativa; por lo que, la profundidad y amplitud del análisis dependerá del riesgo que representa el crédito. Además, se verificará la consistencia entre la información proporcionada en la solicitud y en la entrevista personal.

Independientemente del monto de crédito, es indispensable realizar la verificación de los ingresos del socio y su cónyuge en caso de existir y garante, es decir, determinar la capacidad de pago del solicitante; frente a ello, se considerará las siguientes variables:



- Respaldo de ahorros
- Historial crediticio
- Empresa en donde trabaja
- Antigüedad en la cooperativa
- Comportamiento interno

Una vez analizada la capacidad de pago, se procederá al análisis de las siguientes variables previo a la fijación del monto y plazo de los productos crediticios:

Cuota mensual: se determina con base a la capacidad de pago, excepto los créditos a ser otorgados a PYMES y MICROCRÉDITOS, por el giro normal del negocio.

Otras observaciones:

- Seguro de desgravamen: todos los deudores están cubiertos con el Seguro de Desgravamen, que tiene como fin cubrir el crédito por muerte del deudor.

Sector económico: Se atiende cualquier actividad económica en los sectores de Comercio, Servicios, Productivo, Ganadería, Agricultura, Consumo, Vivienda, etc. En caso de que se trate de subsectores que demuestran un nivel de riesgo elévalo, la evaluación es más minuciosa ya que se busca minimizar dichos riesgos. (MULTICOOP Ahorro y Crédito, 2016)

Evaluación crediticia: consta de dos filtros de evaluación.

Evaluación óptica: refiere a la revisión minuciosa de cada uno de los documentos presentados conjuntamente con la solicitud de crédito,



corroborando dicha información con la que el solicitante debe llenar tanto de carácter personal, domiciliario, laboral, referencias personales y de ingresos, por lo que los documentos sometidos a evaluación en este campo son:

- Cedula de identidad o pasaporte: se debe verificar la fecha de validez y caducidad.
- Papeleta de votación: tendrá validación siempre que corresponda a las últimas elecciones.
- Planilla de servicios básicos: los campos a ser analizados son: dirección, fecha de lectura de la factura, número telefónico (en caso de la planilla telefónica).
- Rol de pagos: se analiza el total de ingresos, detalle de egresos y el saldo disponible o valor líquido a recibir.
- Certificado de ingresos: debe presentarse bajo las siguientes consideraciones: estar emitido en hoja membretada de la empresa, fechado, firmado, sellado y con nombre del personal autorizado, dirección, número de teléfono. En caso de que se considere la existencia de una sobre dimensión de los ingresos se puede llegar a pedir las planillas de aportación al IESS actualizadas (MULTICOOP Ahorro y Crédito, 2016).

1.8.3 Tasas de interés

El Consejo de Administración es el encargado de emitir mensualmente su aprobación con relación a las tasas activas que benefician a la institución enmarcadas en la disposición del Banco Central del Ecuador, esto estará a cargo del Gerente General y Gerencia de Negocios. En la Tabla 4 se presentan las tasas de interés activa vigentes.



Tabla 6: Tasa de interés activa vigente

Tipo de crédito	Respaldo ahorro programado	en	Tasa nominal (% Anual)	Tasa efectiva (% Anual)
Consumo empresarial	Hasta el 20%		14.2%	15.16%
	Del 21-40%		13.7%	14.59%
	Del 41 al 70%		13.2%	14.03%
	Del 71 al 99%		12.5%	13.24%
	Más del 100%		11.5%	12.13%
Consumo independiente*	Hasta el 20%		14.95%	16.02%
	Del 21-40%		14.5%	15.5%
	Del 41 al 70%		14%	14.93%
	Del 71 al 99%		13.5%	14.37%
	Más del 100%		11.5%	12.13%
Sin respaldo en ahorros			15.2%	16.3%
Microcrédito			25%	28.07%
Credi vehículos	Hasta el 20%		14.95%	16.02%
	Más del 21%		14.5%	15.5%
	Sin respaldo en ahorros		15.2%	16.3%
PYMES	Sin respaldo en ahorros		11.23%	11.83%
	Más del 20%		11%	11.57%
Crédito vivienda para remodelación mejoramiento	Con hipoteca		10.64%	11.1%
Crédito con respaldo de póliza a plazo fijo. Max 70% del valor de la póliza	4% más del interés captado			

*El respaldo en ahorros con el cual fue aprobado el crédito tiene que mantenerse en el mismo porcentaje hasta la cancelación del crédito.

Fuente: MULTICOOP Ahorro y Crédito (2016)

1.9 Proceso de Inversión de Recursos

1.9.1 Misión

Tener una adecuada gestión en la colocación de los excedentes de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial, considerando para ello las disposiciones y regulaciones internas emitidas por los órganos de control, principalmente de la Superintendencia de Economía Popular y

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



Solidaria (SEPS), así como de las legislaciones o disposiciones oficiales vigentes en el país.

A continuación, se detalla en la siguiente Tabla cada uno de los departamentos, así como sus principales funciones:

Tabla 7: Estructura funcional del proceso de Inversión

Área	Detalle	Responsabilidades
Consejo de Administración	Representa el organismo de dirección de la Cooperativa, el cual está integrado por 5 vocales principales y 5 suplentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de las políticas, procesos y estrategias ▪ Análisis y resolución de los manuales y políticas para los procesos de inversión. ▪ Señalar la naturaleza, el alcance y el soporte legal de las operaciones de inversión, al igual que los mercados en que se puede actuar. ▪ Señalar las funciones y responsabilidades de la Gerencia General en materia de inversiones. ▪ Análisis y resolución de las propuestas de modificación a las políticas y procedimientos.
Consejo de Vigilancia	Es el ente de control de la Cooperativa, integrado por 3 vocales principales y 3 suplentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por el cumplimiento de las resoluciones del Consejo de Administración; y, que la Gerencia de Negocios y Gerencia General cumplan y hagan cumplir las medidas estipuladas en esta materia.
Auditoría Interna	Es el área encargada de realizar las funciones de control interno de la cooperativa y supervisión de políticas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una evaluación sobre la aplicación de la presente norma. ▪ Supervisar los procesos operativos de inversión de los excedentes de liquidez.
	Se le atribuye un conjunto de atribuciones entre las cuales, figuran:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar las políticas institucionales y la normativa interna. ▪ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial. ▪ Supervisar la entrega de información a los distintos entes de control de acuerdo a las leyes y sus reglamentos. ▪ Elaboración y presentación de propuestas para resolución sobre las políticas y procedimientos para los



Gerente General		<p>procesos de inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración y presentación para la modificación del presente manual, de acuerdo a las necesidades de la institución. ▪ La elaboración y presentación al Consejo de Administración de informes detallados de las actividades relacionadas al proceso en forma periódica o cuando se los solicite. ▪ El control y seguimiento al cumplimiento de las Políticas y procedimientos de inversión de los excedentes de liquidez y del Plan Estratégico de Gestión. ▪ Elaboración de los informes para ser remitidos a los organismos internos y externos. ▪ Negociación de títulos valores, su administración, conforme los principios de gestión financiera y las políticas establecidas. ▪ Controlar el adecuado manejo y custodia de los títulos valores.
Gerente de Negocios	Entre sus funciones están:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de liquidez de Multicoop. ▪ Análisis de la institución financiera receptora de la posible inversión basándose en los parámetros establecidos. ▪ Recomendación a Gerencia General de las futuras instituciones financieras, en las cuales se invertirá. ▪ Actividades operativas de coordinación y apoyo en el proceso de inversión y renovaciones.
Contador	Es el encargado del registro contable de las operaciones efectuadas en la Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el monitoreo de los registros contables en relación a las operaciones de inversiones efectuadas por la Gerencia General y clasifica de acuerdo al Plan de Cuantías de la Cooperativa. ▪ Hacer el debido seguimiento al registro de las valoraciones de los títulos valores.
Administrador de riesgos	Encargado de monitorear el movimiento financiero institucional y determinar la probabilidad de riesgo de liquidez, mercado, operativo y legal que puedan afectar la	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la probabilidad de riesgo de liquidez, mercado, operativo y legal que puedan afectar la realización de inversiones.



	realización de inversiones.	
--	-----------------------------	--

Fuente: (MULTICOOP Ahorro y Crédito, 2016)

1.9.2 Análisis para realizar la inversión

Para generar una inversión en una institución financiera, la cooperativa procederá a llevar a cabo dos tipos de análisis:

Figura 2: Análisis Interno



Fuente: Manual de Inversiones Multicoop (2016)

Análisis interno: tiene como propósito determinar la situación financiera de la cooperativa y el nivel de liquidez que podría ser destinado a inversiones dentro del sector financiero nacional; dicho análisis consiste en el cálculo del índice de liquidez estructural para la cooperativa que se puede obtener a partir de la expresión matemática para la liquidez de primera línea, o para la liquidez de segunda línea. En el primer caso, la cooperativa debe mantener un nivel mínimo de 15% para que los fondos sean destinados a inversiones; y cuando se trata del indicador de liquidez de segunda línea, la cooperativa deberá mantener un nivel mínimo superior al 18% para que pueda ser invertidos dentro del sistema financiero (MULTICOOP Ahorro y Crédito, 2016).

Análisis de las instituciones que reciban fondos: para realizar la inversión en una institución financiera se requiere de su análisis, considerando que es una herramienta que permite conocer sobre su



situación económica y financiera. Dentro del análisis se contempla la calificación de riesgo de la institución financiera, y con base a ello, la categoría para las provisiones; finalmente, la recomendación de invertir o no en dicha institución se emite mediante informe por parte de la Gerencia de Negocios.

La calificación de riesgo será verificada por parte de la Gerencia de Negocios, siendo las calificaciones B, A, AA y AAA las aceptadas, éstas son otorgadas por empresas calificadoras de riesgo aprobadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria u organismos de integración a las instituciones financieras populares y solidarias.

Dentro del análisis la Gerencia General debe tener presente que el realizar una inversión en otra institución financiera, genera la constitución de provisiones conforme la calificación otorgada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, por lo que la Gerencia General procurará realizar inversiones en instituciones que tengan categoría A (MULTICOOP Ahorro y Crédito, 2016).

1.9.3 Opciones de inversión

Las opciones de inversión son:

Categoría A. Inversión con riesgo normal: refiere a invertir en instituciones emisoras que, con base a los resultados de sus estados financieros y demás información disponible, presentan una de las siguientes condiciones:

- Cumplen a la fecha de vencimiento con las obligaciones derivadas de estos instrumentos
- Disponen de capacidad de pago



- Ausencia de pérdidas durante los últimos tres años.

Así mismo, se incluye dentro de esta categoría los títulos emitidos o avalados por el Ministerio de Finanzas, Banco Central del Ecuador y entidades del sector financiero público, garantías otorgadas por las entidades que conforman el sistema de garantía crediticia hasta el monto afianzado. Para esta categoría no se requiere de provisión.

Categoría B. Inversión con riesgo aceptable: corresponde a las instituciones emisoras que considerando sus estados financieros y demás información disponible presentar una de las siguientes condiciones:

- Factores de incertidumbre que pueden afectar la capacidad de seguir cumpliendo adecuadamente con los servicios de la deuda o para hacer liquidas las inversiones.
- Debilidades que pueden afectar su situación financiera.
- Pérdidas en cualquier ejercicio contable de los tres últimos años; o,
- Incremento en el índice de endeudamiento.

En este caso, las inversiones realizadas en instituciones que se encuentran en esta categoría deberán contar con una provisión del 20% - 49% (MULTICOOP Ahorro y Crédito, 2016)



CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Existe un modelo denominado COSO II o COSO ERM que tiene como propósito identificar y evaluar los riesgos en la empresa, y refiere a la aplicación del control interno conjuntamente con la gestión de riesgos; ante ello, se pondrá en práctica la Gestión de Riesgo Empresarial en los procesos de captación, colocación e inversión de recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial.

El control interno en la Cooperativa de Ahorro Crédito Multiempresarial permitirá analizar si existe una adecuada aplicación de sus métodos, políticas y procedimientos para cumplir con sus normas y leyes, proteger sus activos, lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones, así como, determinar si las actividades se desarrollan en un ambiente adecuado; alineados a la consecución de objetivos minimizando sus riesgos.

2.1 Gestión de riesgo

El riesgo constituye aquella condición que posee la probabilidad de que un evento ocurra e impacte de forma negativa a los objetivos de una organización. El manejo del riesgo tiene la finalidad de gestionar el negocio maximizando la creación de valor, eliminando actividades que no generan el adecuado valor, teniendo un grado adecuado de transparencia en relación con la empresa (Córdova, 2010).

2.2 Gestión de riesgo empresarial COSO ERM

El control interno es un elemento esencial para llevar a cabo una adecuada gestión, las herramientas que se implementen para efectuar este tipo de actividades deben permitir observar la eficiencia y eficacia de las



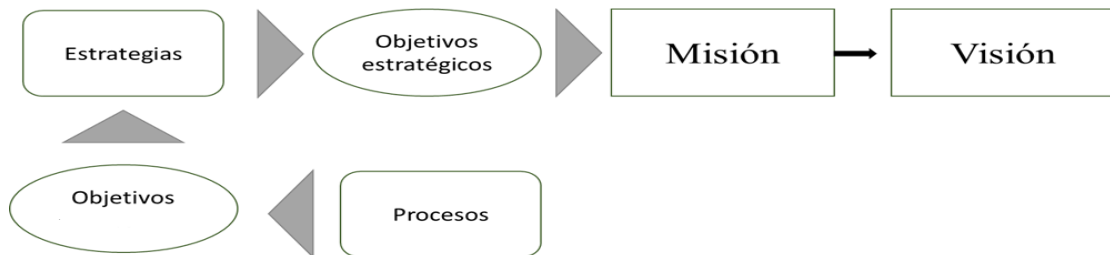
operaciones, la confiabilidad de los registros, cumplimiento de leyes, normas y regulaciones (Ambrosone, 2007).

Las entidades del sector financiero se ven afectadas por una gran cantidad de riesgos; en tal sentido, los miembros directivos no solo deben manejar estos riesgos, sino deben gestionar el impacto que estos generan. Para llevar a cabo esta situación, una herramienta indispensable es la metodología COSO ERM, la cual tiene el propósito de identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la organización, así como evaluar y responder a los riesgos detectados con el fin de que no sobrepasen los límites de nivel aceptables como parte de una adecuada gestión (Sánchez, 2015). Es decir, este modelo comprende el proceso de identificación y análisis de riesgos existente en toda la compañía, el cual incluye:

- Identificar potenciales eventos que pueden impactar en los objetivos.
- Evaluar los riesgos y darle la respuesta
- Considerar los riesgos en la formulación de la estrategia
- Aplicar el ERM a través de toda la Empresa
- Gestionar los Riesgos considerando el nivel de aversión al riesgo¹ de la organización.
- Lograr una visión del portafolio de riesgos a nivel de la empresa (Lago, 2014)
- Esta herramienta tiene el enfoque de mejorar la gestión de riesgos relacionado a los factores de crear, preservar, mantener y generar valor a la organización.

Así mismo, el modelo establece que la organización tiene la siguiente estructura conceptual;

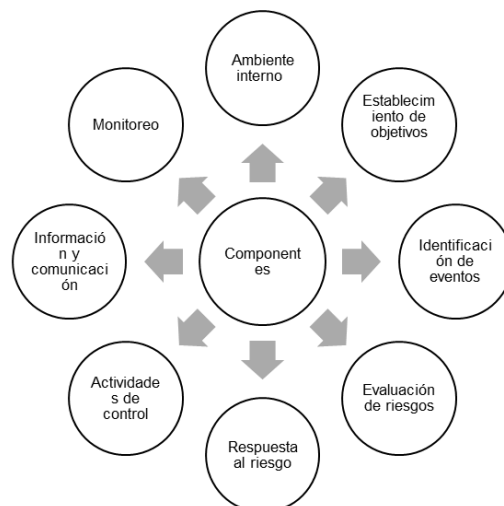
¹ Hace referencia a la actitud individual hacia el riesgo, en tal sentido,
Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola

Figura 3: Estructura conceptual modelo ERM

Fuente: Administración de riesgos ERM y la auditoría interna (Estupiñan & Benjamin, 2011)

2.3 Componentes del COSO ERM

El COSO ERM está integrado por ocho componentes interrelacionados, se derivan de la forma como una organización opera su riesgo, y son parte del proceso administrativo. Es importante tomar en cuenta que, este modelo no se trata de un proceso secuencial, en el que un componente afecta solamente al siguiente, sino que, al contrario, un componente puede y afecta a los otros, sin seguir un orden específico.

Figura 4: Componentes ERM

Fuente: Administración de riesgos ERM y la auditoría interna (Estupiñan & Benjamin, 2011)



- **Ambiente Interno**

Siembra las bases de como el riesgo es manejado y percibido por los miembros de la entidad, analiza la filosofía de la administración de riesgo, su nivel de aceptación, integridad, valores éticos y ambiente sobre el cual operan los miembros de la organización.

- **Establecimiento de objetivos**

Deben estar definidos previo a que la administración pueda identificar la existencia de eventos peligrosos que pueden impedir su cumplimiento; el modelo ERM establece que los objetivos de la empresa deben estar alineados a su misión, y deben ser consistentes con su nivel de aceptación o tolerancia por el riesgo.

- **Identificación de eventos**

Refiere a la identificación de eventos internos y externos que pueden incidir en la consecución de los objetivos de la empresa, frente a ellos, es importante diferenciar entre eventos y oportunidades; las oportunidades deben ser alineadas a la estrategia de la organización o al proceso de establecimiento de objetivos.

- **Evaluación de riesgos**

Para determinar la correcta administración de los riesgos identificados en la organización, es importante que éstos sean analizados, considerando su probabilidad e impacto, además se valoran sobre una base inherente y residual.

- **Respuesta al riesgo**

Entre las respuestas al riesgo que la administración puede tomar están: aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo; para lo cual, requiere desarrollar un conjunto de acciones que tienen el propósito de alinear los riesgos con la tolerancia, y el nivel de aceptación.



- **Actividades de control**

Corresponde al desarrollo e implementación de políticas y procedimientos con el propósito de que la respuesta al riesgo sea llevada a cabo de manera efectiva.

- **Información y comunicación**

Comprende identificar, capturar y comunicar la información relevante en una forma y en cronograma que les permita a los miembros de la organización, ejecutar sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la organización.

- **Monitoreo**

Se ejecuta por medio de actividades administrativas *ongoing*, evaluaciones por separadas o ambas; además, debe monitorearse la totalidad de la administración del riesgo de la empresa, y de ser necesario deben realizarse las modificaciones requeridas.

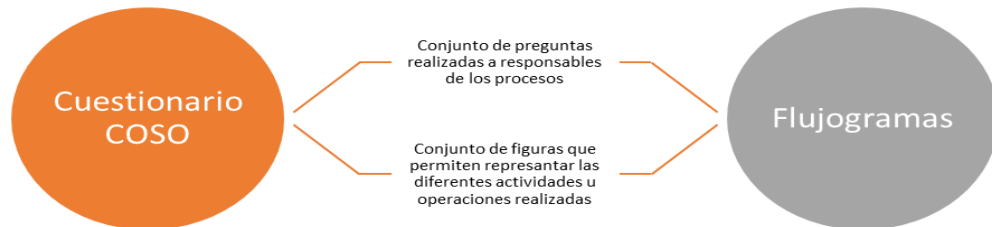
2.4 Métodos para evaluar el Control Interno

Como es de conocimiento, toda entidad independientemente de su naturaleza y tamaño, están expuestas a eventos y riesgos que pueden incidir en la consecución de sus objetivos, por lo que resulta importante realizar un Control Interno, el cual permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial analizar si existe una adecuada aplicación de sus métodos, políticas y procedimientos para cumplir con sus normas y leyes, proteger sus activos, lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones, así como también, determinar si las actividades se desarrollan en un ambiente adecuado; todo estos alineados a la consecución de objetivos minimizando sus riesgos.



Frente a ello, en esta investigación para realizar el control interno se desarrollarán dos métodos.

Figura 5: Métodos para Control Interno Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial











Elaborado por: Las autoras

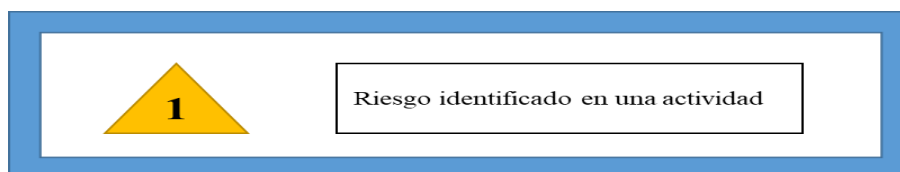
2.4.1 Flujogramas

Se trata de una representación gráfica de un proceso administrativo caracterizado por su naturaleza secuencial, entre sus ventajas está: que muestran objetivamente cómo funcionan en la práctica todos los componentes del sistema, facilitando el análisis de su eficiencia, reemplaza con ventajas el método de descripción narrativo y de cuestionarios, por lo que, la visualización de un proceso facilita el análisis de los procedimientos y políticas vigentes, proporciona cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo para que pueda ser revelado y representado mediante símbolos (Estupiñan, 2006).

Figura 6: Simbología a utilizarse en el flujograma

Símbolo	Descripción
	Inicio – Final del proceso: representa las áreas de responsabilidad del proceso, e indica el inicio y final del mismo
	Líneas de comunicación: representan la conexión o movimiento del flujo a través de operaciones o documentos.
	Operación: cualquier acción prevista en el procedimiento, representa el paso en la ejecución de un procedimiento
	Documento: utilizados para identificar cualquier tipo de documento origina o recibido en el sistema.
	Documentos: presentación de varios documentos
	Procesos: Para determinar procesos
	Datos almacenados: Operación del procesador de datos electrónicos
	Conector de página: Enlaza la continuación del flujograma entre páginas.

Fuente: Estupiñan, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis de Informe COSO I y II (2006).

Figura 7: Marca Flujograma


Fuente: Apuntes de clase, Auditoria de Gestión, Eco. Fabián Ayabaca.

Elaborado por: Las autoras

2.4.2 Cuestionario COSO

Con la elaboración de este método podremos obtener las posibles deficiencias de cada proceso, aplicado a los responsables de cada uno de los procesos en análisis: captación, colocación e inversión.



El cuestionario está estructurado en su primera parte por el Ambiente Interno que costa de 4 normas esenciales (integridad y valores éticos, competencia y desarrollo del personal, estilo de operación de la administración, filosofía de la administración de riesgo) seguido de los de los demás componentes que conforman el COSO ERM, cada componente tendrá un cierto número de preguntas con opción de respuesta sí, no, n/a y observaciones, los mismos que responderán los jefes de cada área por proceso analizado; una vez recopilado los cuestionarios, procedemos a evaluarlos tomando en cuenta las respuestas y observaciones, dándole a cada pregunta una calificación según la respuesta verificada a través de los manuales de procedimientos, perfiles de puesto, plan operativo, entrevistas y encuestas; de donde podemos tomar un punto de referencia para dar una calificación perceptiva bajo una ponderación de 10.

Tabla 8: Cuadro de calificaciones

Calificación	Cumplimiento	Valoración
0 a 3	No cumple	No confiable
4 a 6	Cumplimiento parcial	Aceptable
7 a 10	Si cumple	Confiable

Elaborado por: Las Autoras

El total de la calificación por componente nos dará un nivel de confianza, para la evaluación del control interno de los cuestionarios, se consideró los siguientes parámetros:

2.4.2.1 Nivel de confianza

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación total}}$$



2.4.2.2 Calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo

Figura 8: Calificación del nivel de confianza y riesgo

RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	CONFIANZA
Alto	15% - 50%	Baja
Moderado	51%-75%	Moderada
Bajo	76% - 95%	Alta

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión (Cubero, 2009)

Elaborado por: Las Autoras

2.4.3 Identificación, evaluación, calificación y respuesta al riesgo

1. Se debe elaborar una matriz de identificación de riesgos la cual contendrá, las falencias encontradas en los procesos según las respuestas de los cuestionarios por componentes, de ello se identifican los riesgos y se establece un responsable, lo cual permitirá determinar la causa y efecto que tal riesgo produce.
2. A continuación, se debe elaborar un cuadro de riesgos identificados en donde se colocarán los riesgos totales de la matriz anterior, agrupando cada riesgo según su semejanza para establecer un riesgo a gestionar, el cual se le planteara un objetivo estratégico y operativo.
3. Luego de asociar los objetivos a cada riesgo que se va a gestionar, se procede a calificar, evaluar, y dar respuesta al riesgo mediante una matriz que contiene los objetivos establecidos, unidad de medida, tolerancia, calificación de probabilidad e impacto y los debidos controles y estrategias planteados para mitigar el riesgo del proceso.



4. Para poder visualizar los riesgos estos se colocarán dentro de una matriz de evaluación de riesgo inherente y residual.

2.4.3.1 Parámetros para la calificación del riesgo

Con base a los diferentes riesgos identificados en el proceso de captación, colocación e inversión de la COAC Multiempresarial se procederá a realizar la calificación tomando en cuenta los siguientes parámetros: probabilidad e impacto.

Tabla 9: Valoración de probabilidad

Nivel	Probabilidad	Descripción
3	Alta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
2	Media	Es posible que ocurra en algunas ocasiones, cada mes
1	Baja	Puede ocurrir en algunas ocasiones, cada año

Fuente: (Lucano & Pineda, 2017)

Tabla 10: Valoración de impacto

Nivel	Impacto	Descripción
1	Baja	El impacto o daño puede ser controlado oportunamente.
2	Media	Puede ser controlado con intervención de terceros
3	Alto	Daño totalmente perjudicial

Fuente: (Lucano & Pineda, 2017)

Para la calificación de los riesgos se tomó en cuenta los aspectos que muestran la Tabla 11.



Tabla 11: Calificación de riesgo inherente y riesgo residual en función de su impacto y probabilidad

Calificación	Probabilidad	Descripción	Impacto	Descripción	Rango de calificación	Zonas
Baja	1	Improbable	1	Leve	1 - 3	
Media	2	Posible	2	Moderado	4 - 6	
Alta	3	Probable	3	Grave	7 - 9	

Elaborado por: Las Autoras

La calificación del riesgo resulta de multiplicar la probabilidad por el impacto, que puede dar como respuesta lo siguiente:

- **Calificación baja:** cuando el resultado de la probabilidad por el impacto está entre 1-3.
- **Calificación media:** cuando el resultado de la probabilidad por el impacto esta entre 4 a 6.
- **Calificación alta:** cuando el resultado de la probabilidad por el impacto esta entre 7-9.
- **Zona verde:** refleja que el riesgo tiene un nivel leve de impacto y probabilidad Improbable.
- **Zona amarilla:** refleja que el riesgo tiene un nivel moderado de impacto y probabilidad Posible.
- **Zona roja:** refleja que el riesgo tiene un nivel grave de impacto y probabilidad probable.

El riesgo inherente se obtiene con base a la siguiente expresión matemática:

$$\text{Probabilidad} * \text{Impacto} = \text{Riesgo inherente}$$



Para determinar la gravedad del riesgo en la COAC Multiempresarial, se utilizó los parámetros presentados en la Tabla 11, los rangos de calificación se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12: Evaluación de Riesgo

Rango de calificación	Zona de riesgo
1-3	Baja
4-6	Media
7-9	Alta

Fuente: Guía Metodológica “Auditoría Financiera II”; Econ. Gladys Fernández.

Cuadro 1: Matriz de probabilidad e impacto

		1 LEVE	2 MODERADO	3 GRAVE
PROBABILIDAD	3 ALTA	BAJA (3*1)=3	MEDIA (3*2)=6	ALTA (3*3)=9
	2 MEDIA	BAJA (2*1)=2	MEDIA (2*2)=4	MEDIA (2*3)=6
	1 BAJA	BAJA (1*1)=1	BAJA (1*2)=2	BAJA (1*3)=3
		1 LEVE	2 MODERADO	3 GRAVE
	IMPACTO			

Fuente: Guía Metodológica “Auditoría Financiera II”; Econ. Gladys Fernández

En el Cuadro 1 se visualiza la matriz de evaluación de riesgo, que señala los siguientes parámetros:

- La probabilidad de ocurrencia cuyos rangos son baja, media y alta; en los paréntesis se puede observar cada uno de sus valores.
- El impacto que puede ser leve, moderado, grave
- Las Zonas de riesgo son resultado de multiplicar la probabilidad por el impacto.



CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

3.1 Desarrollo de la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de captación colocación e inversión de recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial

Partiendo del hecho que toda entidad independientemente de su naturaleza y tamaño está expuesta a eventos y riesgos que pueden incidir en la consecución de sus objetivos, pues, resulta importante que se maneje un adecuado sistema de control interno.

3.1.1 Cuestionario de Control Interno modelo COSO ERM aplicado a los procesos

Tabla 13: Cuestionario COSO ERM proceso de captación, colocación e inversión de recursos

Componente: AMBIENTE INTERNO				
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿Existe y se implementa un Código de Ética que asegure la confianza en el cumplimiento del objetivo de la captación de recursos?	10	10	10	10
¿Las relaciones con los trabajadores y socios de la cooperativa en el proceso de captación de recursos se basan en la honestidad y equidad?	10	9	10	10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Existen acciones frente a violaciones del Código de Ética, y las medidas adecuadas?	10	5	4	10
¿Existe un control sistemático de la aplicación de medidas sancionatorias?	10	10	10	9
TOTAL	40	34	34	39
COMPETENCIA Y DESARROLLO DEL PERSONAL				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿Están descritas claramente las competencias del personal, en el proceso de captación de recursos?	10	5	10	10
¿Se analiza el conocimiento y habilidades del personal en el desempeño adecuado de su trabajo?	10	10	10	10
¿Se aplican adecuadamente las políticas y procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación del personal?	10	8	9	9
¿Son convenientes las acciones desarrolladas, en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?	10	10	1	10
¿Son adecuados los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados y su relación con el código de conducta y otras orientaciones de comportamiento?	10	9	3	10
TOTAL	50	42	33	49
ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN				



PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿Las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, están integradas por personal con conocimientos suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo?	10	6	10	10
¿La definición de responsabilidades del personal involucrado en el proceso de captación de recursos son las adecuadas, y existe una comprensión de esas responsabilidades?	10	3	10	5
¿Se realiza sistemática y oportunamente las reuniones de consejo para la toma de decisiones importantes en donde participa todo el personal involucrado en el proceso de captación de recursos?	10	10	10	10
¿Es suficiente y oportuna la información del consejo, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias del departamento, posición financiera, resultados de operación en las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	10	2	10	10
¿Es suficiente y adecuada la información proporcionada por la auditoría acerca de investigaciones y actos impropios dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	10	7	10	3
¿Se llevan a cabo acciones como resultado del descubrimiento e investigaciones realizadas dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	10	7	9	4
TOTAL	60	35	59	42
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿Es adecuada la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y objetivos del proceso de captación de recursos, las funciones de operación y requerimientos?	10	10	10	10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Son convenientes los procedimientos relacionados con el control interno?	10	7	10	7
¿Existe un número apropiado de personal con respecto a la naturaleza y complejidad de las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de captación de recursos?	10	3	10	8
TOTAL	30	20	30	25
FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿El proceso de captación de recursos cuenta con una estructura organizacional?	10	7	8	10
¿Es apropiada la estructura organizacional del proceso de captación de recursos y sus habilidades, para proporcionar el flujo de información necesaria para administrar las actividades?	10	9	1	10
¿Los informes entregados son efectivos y proporciona la información apropiada?	10	10	10	10
¿Existe una rotación excesiva de personal en funciones claves?	10	5	9	10
¿Es suficiente el número de trabajadores en las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de captación de recursos?	10	7	9	8
TOTAL	50	38	37	48
TOTAL AMBIENTE INTERNO	230	169	193	203
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100) /230	100%	73%	84%	88%
PROCESOS		CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INEVERSIÓN



Componente: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿Los objetivos en el proceso de captación de recursos, expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre el alcance del proceso de captaciones?	10	10	10	1
¿Es efectiva la comunicación de los objetivos, al personal de las áreas que participan en el proceso de captación?	10	9	10	7
¿Hay relación y consistencia de las políticas con los objetivos del proceso de captación de recursos?	10	3	10	10
¿Existe vínculo de los objetivos del proceso de captación de recursos con el objetivo general de la cooperativa y planes estratégicos?	10	8	10	1
TOTAL ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS	40	30	40	19
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100) /40	100%	75%	100%	48%
PROCESOS		CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INVERSIÓN
Componente: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿Son convenientes los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de captación, para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?	10	8	10	9



¿Son efectivos los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de captación, para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas?	10	9	10	10
¿Están identificados los riesgos significativos dentro las áreas involucradas en el proceso de captación de recursos?	10	3	10	9
TOTAL IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	30	20	30	28
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100) /30	100%	67%	100%	93%
PROCESOS		CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INVERSIÓN
Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿En las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, cuando se identifican los riesgos, cuentan con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	10	7	7	1
¿La administración tiene en consideración el alcance e impacto que los eventos pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso de captación de recursos?	10	7	3	1
¿Los riesgos positivos y negativos son evaluados individualmente, dentro del área del proceso de captación?	10	7	6	1
¿Al realizar cambios en el proceso de captación, la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?	10	3	9	1
TOTAL EVALUACIÓN DE EVENTOS	40	24	25	4
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100) /40	100%	60%	63%	10%
PROCESOS		CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INVERSIÓN



Componente: RESPUESTA AL RIESGO				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿Las áreas involucradas con el proceso de captación, cuenta con un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos?	10	3	1	1
¿Al identificarse un riesgo potencial en las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, la gerencia evalúa las posibles respuestas como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	10	7	7	7
¿Dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, están diseñados mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos?	10	1	1	1
¿Existe la participación de todos los miembros de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	10	1	3	1
¿Dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación, se tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?	10	7	2	1
TOTAL RESPUESTA AL RIESGO	50	19	14	11
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100) /50	100%	38%	28%	22%
PROCESOS		CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INVERSIÓN
Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿La cooperativa realiza evaluaciones al proceso de captación de recursos?	10	10	10	6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿En el proceso de captación de recursos, se encuentra segregada las funciones y responsabilidades?	10	8	10	9
¿Se encuentran establecidos las políticas y procedimientos para el proceso de captación de recursos?	10	8	9	8
TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL	30	26	29	23
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100) /30	100%	87%	97%	77%
PROCESOS		CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INVERSIÓN
Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión
¿La información que se maneja dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos es formal?	10	9	10	5
¿La información fluye en todas las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	10	3	9	8
¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?	10	8	10	5
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	10	7	9	7
TOTAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	40	27	38	25
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100) /40	100%	68%	95%	63%
PROCESOS		CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INVERSIÓN
Componente: MONITOREO				
PREGUNTAS	Ponderación	Calificación Captación	Calificación Colocación	Calificación Inversión



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Son adecuados los procedimientos de control interno que permite al personal, al desempeñar sus funciones, obtener evidencias sobre el funcionamiento del sistema de control interno?	10	2	9	1
¿Se implementan dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio para fortalecer los controles internos?	10	2	10	1
¿Es adecuado el nivel de documentación que permita delimitar el grado de responsabilidad con las operaciones quién aprueba, autoriza, ejecuta, revisa y registra dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	10	8	10	7
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	10	8	10	6
¿Se evalúa y supervisa el desempeño al personal involucrado con el proceso de captación de recursos?	10	5	10	7
¿La cooperativa realiza supervisiones rutinarias dentro del área involucrada con el proceso de captación de recursos, para identificar deficiencias en el proceso?	10	3	10	2
TOTAL MONITOREO	60	28	59	24
NIVEL DE CONFIANZA= (T*100) /60	100%	47%	98%	40%
PROCESOS		CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INVERSIÓN

Fuente: Información de campo – Cuestionario COSO ERM

Elaborado por: Las Autoras



3.1.1.1 Evaluación total del nivel de confianza y riesgo

Tabla 14: Evaluación total del nivel de confianza y riesgo de los procesos

Proceso	Componente	Nivel de confianza	Confianza	Riesgo	Nivel de confianza promedio	Nivel de riesgo
Captación	Ambiente Interno	73%	Moderada	Moderado	64%	36%
	Establecimiento de objetivos	75%	Moderada	Moderado		
	Identificación de eventos	67%	Moderada	Moderado		
	Evaluación de riesgos	60%	Moderada	Moderado		
	Respuesta al riesgo	38%	Baja	Alto		
	Actividades de control	87%	Alta	Bajo		
	Información y comunicación	68%	Moderada	Moderado		
	Monitoreo	47%	Baja	Alto		
Colocación	Ambiente Interno	84%	Alta	Bajo	83%	17%
	Establecimiento de objetivos	100%	Alta	Bajo		
	Identificación de eventos	100%	Alta	Bajo		
	Evaluación de riesgos	63%	Moderada	Moderado		
	Respuesta al riesgo	28%	Baja	Alto		
	Actividades de control	97%	Alta	Bajo		
	Información y comunicación	95%	Alta	Bajo		
	Monitoreo	98%	Alta	Bajo		
Inversión	Ambiente Interno	88%	Alta	Bajo	55%	45%
	Establecimiento de objetivos	48%	Baja	Alto		
	Identificación de eventos	93%	Alta	Bajo		
	Evaluación de riesgos	10%	Baja	Alto		
	Respuesta al riesgo	22%	Baja	Alto		
	Actividades de control	77%	Alta	Bajo		
	Información y comunicación	63%	Moderada	Moderado		
	Monitoreo	40%	Baja	Alto		

Fuente: Cuestionario de control interno modelo COSO ERM aplicado al proceso de Captación de recursos

Elaborado por: Las Autoras

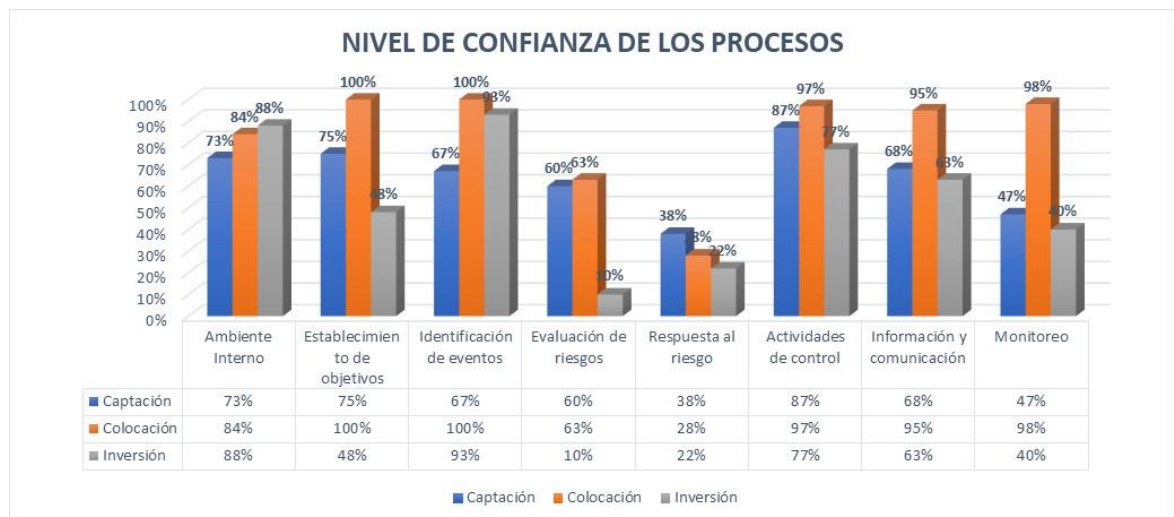


Después de realizar la evaluación de cada uno de los ocho componentes del COSO ERM, que fue aplicado al proceso de captación de recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial, se determinó que el nivel de confianza total es: 66% que representa un nivel de riesgo moderado.

3.1.1.2 Representación gráfica de la evaluación total del nivel de confianza

En el Gráfico 1 se muestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial mantiene un nivel de confianza y riesgo moderado en el proceso de captación de recursos.

Gráfico 1: Evaluación del nivel de confianza y riesgo de los procesos



Fuente: Cuestionarios de control interno modelo COSO ERM aplicado a los procesos

Elaborado por: Las Autoras

3.1.1.3 Análisis de resultados

Aplicando el método cuestionario basado en el COSO ERM, a los procesos de captación, colocación e inversión de recursos se evidenció lo siguiente:



1. AMBIENTE INTERNO

- **Captación:** El nivel de confianza es del 73% , siendo este un nivel de confianza y riesgo moderado, es decir, que a pesar de contar con un manual de funciones y procedimientos específicos, código de ética para el manejo de la cooperativa, el personal de la empresa desconoce de la normativa y reglamentación, no conocen cuáles son las acciones que pueden llevarse a cabo cuando se incumplen las normas de conducta, no saben del contenido a profundidad del manual de funciones tanto con sus responsabilidades y atribuciones, porque, no se realiza una evaluación en cuanto a conducta y conocimiento de los empleados sobre la administración de la COAC Multiempresarial.
- **Colocación:** El nivel de confianza es del 84%, corresponde un alto nivel de confianza y bajo riesgo, a través de este componente podemos observar que las operaciones desarrolladas dentro del departamento de crédito son eficientes y brindan una confianza en la información financiera, sin embargo existe una falencia en la inducción del trabajador ya que desconoce de manera parcial las normas y leyes que rigen a la cooperativa; los criterios de evaluación y la estructura organizacional del proceso no son los adecuados lo que impide optimizar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Inversión:** El nivel de confianza fue del 88%, lo que representa un bajo nivel de riesgo, la asignación de responsabilidades del personal no está bien delimitadas, por lo que las tareas no son cumplidas correctamente; de igual manera se puede evidenciar



una falta de comunicación entre las áreas de auditoría interna y el área de inversión.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- **Captación:** El nivel de confianza es de 75% por lo que, su nivel de riesgo es moderado, ya que, la gestión de los objetivos dentro del proceso de captación es la adecuada, destacando entre ellos una articulación entre los objetivos con el proceso del componente captación. Existe una comunicación de los objetivos al personal, los mismos que están vinculados con las metas generales de la cooperativa.
- **Colocación:** El nivel de la confianza es del 100%, corresponde un alto nivel de confianza y bajo riesgo, puesto que, los objetivos planteados están de acuerdo con la misión y visión de entidad, lo que con lleva a deducir que su planificación estratégica del área está establecida con metas claras para alcanzar el éxito de la operación.
- **Inversión:** El nivel de confianza fue del 48% lo que significa un alto nivel de riesgo; la definición de los objetivos dentro del proceso de inversión de recursos no es la adecuada, el personal del área desconoce la vinculación entre los objetivos del proceso con los objetivos generales de la cooperativa; lo que impide cumplir eficientemente la misión del departamento.

3. IDENTIFICACION DE EVENTOS

- **Captación:** El nivel de confianza es de 67%; siendo su nivel de riesgo moderado, se observa que los riesgos internos no son considerados para su evaluación, sino más bien, se enfocan hacia



un control de riesgos externos lo que provoca que exista una vulnerabilidad en el desarrollo de las actividades dentro del proceso llevado a cabo por los empleados.

- **Colocación:** El nivel de confianza es del 100% corresponde un alto nivel de confianza y bajo riesgo, se observa que los riesgos internos y externos son identificados por el comité de crédito que está integrado por el Gerente de Negocios, Administrador de Riesgos y Gerente General, se destaca la importancia que los riesgos estén adecuadamente definidos, tomando en cuenta, que este se convierte en la razón de ser de la COAC Multiempresarial, por lo que, los mecanismos de verificación e investigación de los riesgos son identificados por el Gerente General, Administrador de Riesgos.
- **Inversión:** El nivel de confianza fue del 93% (nivel de riesgo bajo), puesto que, los mecanismos utilizados en el proceso de inversión para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas y externas son analizados por el Administrador de riesgos, a pesar de que están identificados se requiere de más control para el desarrollo efectivo de las funciones.

4. EVALUACION DE RIESGOS

- **Captación:** El nivel de confianza es de 60%, lo que representa un nivel de riesgo moderado, tomando en cuenta que el personal tiene poco conocimiento de los riesgos internos que pueden surgir en el proceso de captación, la evaluación de riesgos está orientada hacia eventualidades externas, o sea, aquellos relacionados con los socios. No se evalúan los eventos que



pueden surgir por un cambio en el proceso de captación ni el impacto que este causaría dentro de la misma.

- **Colocación:** El nivel de confianza fue del 63%, corresponde un moderado nivel de confianza y riesgo, a esto se suma que los riesgos tanto positivos, como negativos, no son evaluados de manera individual dentro del proceso de colocación; son valorados por parte del comité de Crédito, dejando de lado a los asesores comerciales, quienes realizan la operatividad del proceso de colocación y conocen de eventualidades positivas o negativas que interfieren en el cumplimiento del objetivo.
- **Inversión:** El nivel de confianza fue del 10%, lo que implica un alto nivel de riesgo. Existe una falta de control sobre los manejos de los riesgos administrativos, así como, se requiere de mayor conocimiento sobre estos y la manera de tratarlo; frente a cambios en el proceso de inversión, el administrador de riesgos no analiza los impactos de los posibles riesgos.

5. RESPUESTA AL RIESGO

- **Captación:** El nivel de confianza es de 38%, representando un nivel de riesgo alto, puesto que, la empresa a pesar de la existencia de un departamento que valora los riesgos no cuenta con un sistema de gestión de riesgos que identifique los pasos a seguir para mitigar los mismos, el departamento centra sus actividades en la evaluación de los riesgos de liquidez y crédito.
- **Colocación:** El nivel de confianza fue del 28%, corresponde un bajo nivel de confianza y alto riesgo. De todos los componentes analizados éste es el que requiere mayor atención, porque, se ha



evidenciado una deficiencia de la administración de riesgos, dentro del proceso de colocación de recursos no se cuenta con un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos, no existen alternativas ni mecanismos diseñados para dar una pronta respuesta frente a eventualidades, como tampoco se evidencia una participación de todos los involucrados en el proceso de colocación para analizar las alternativas; finalmente, no existe controles para determinar un nivel de riesgo residual.

- **Inversión:** El nivel de confianza fue del 22%, lo que implica un alto nivel de riesgo, debido a que no cuentan con un sistema que mitigue los riesgos y mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas, debido principalmente por la falta de conocimiento del tema lo que crea obstáculos persistentes frente al logro de objetivos.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL

- **Captación:** El nivel de confianza es de 87%, siendo un riesgo bajo. En la COAC Multiempresarial frecuentemente se realizan evaluaciones al proceso de captación, así mismo, ésta cuenta con un “Manual del Proceso de Captación”, instrumento que determina las fases y lineamientos que se debe seguir para la captación de depósitos de ahorro y a plazo, además de las políticas y procedimientos se encuentran contextualizados dentro de este documento normativo.
- **Colocación:** El nivel de confianza es del 97% corresponde un alto nivel de confianza y bajo riesgo; en el proceso de colocación se identificó que existen controles, sin embargo, las funciones no se encuentran segregadas correctamente, las responsabilidades,



políticas y procedimientos no son del todo conocidos por los colaboradores.

- **Inversión:** El nivel de confianza fue del 77%, lo que significa un bajo nivel de riesgo. Están claras las políticas y procedimientos, pero existe una inadecuada retroalimentación entre áreas y es necesario reforzar el establecimiento de objetivos y responsabilidades.

7. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

- **Captación:** El nivel de confianza es de 68%, nivel de riesgo moderado, se evidencia que la comunicación interna y manejo de información no es la adecuada lo que impide cumplir de manera eficaz las responsabilidades de los colaboradores, también se presenta inconvenientes en el empoderamiento del personal con toda su normativa interna, lo que genera que el proceso no se realice de manera correcta.
- **Colocación:** El nivel de confianza es del 95% corresponde un alto nivel de confianza y bajo riesgo, la información que se maneja dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos es formal, la misma fluye en todas las direcciones, se proporciona datos correctos al personal que la requiere; y la comunicación con relación a sus deberes y responsabilidades es efectiva.
- **Inversión:** El nivel de confianza fue del 63% lo que implica un moderado nivel de riesgo. La información dentro del proceso de inversión de recursos no es tratada de manera formal, por lo que, se necesita diseñar una estrategia para la confirmación de la



entrega y recepción de la información; tampoco se cumple de forma eficiente y efectiva las responsabilidades por falta de información correcta y oportuna, lo que genera un mal desempeño laboral, operaciones deficientes y pérdidas económicas.

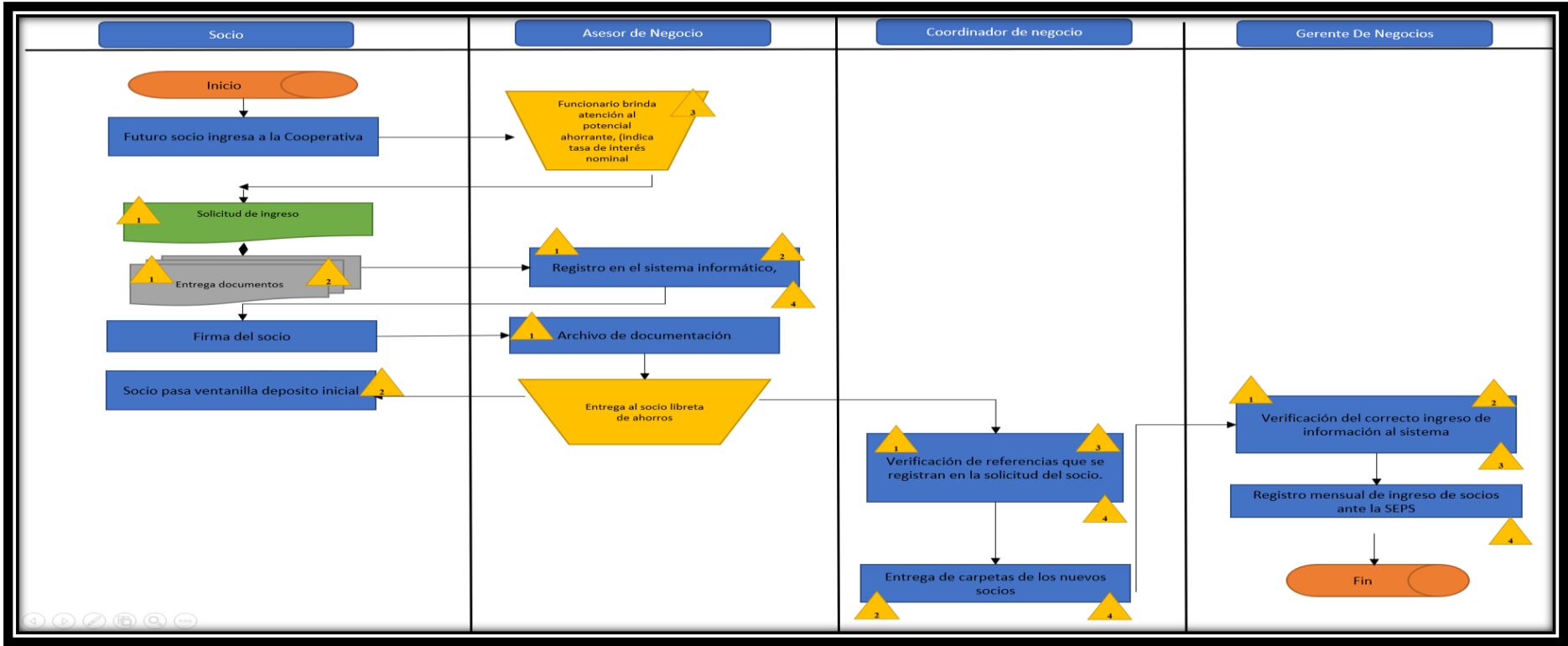
8. MONITOREO

- **Captación:** El nivel de confianza es del 47%, lo que representa un nivel de riesgo alto; como se mencionó previamente los procedimientos de control interno no son los convenientes, las auditorías no entregan recomendaciones sobre el control interno, no se evalúa el desempeño del personal solo se realiza valoraciones al proceso, además, no se hace un seguimiento que aporte en la identificación de carencias en el proceso.
- **Colocación:** El nivel de confianza es del 98%, corresponde un alto nivel de confianza y bajo riesgo; los procedimientos de control de las actividades son adecuados lo que permite al personal desempeñar sus funciones, la supervisión permite delimitar el grado de responsabilidad con las operaciones y la comunicación a los colaboradores de las áreas involucradas es efectiva.
- **Inversión:** El nivel de confianza fue del 40%, lo que significa un alto nivel de riesgo. Se ha evidenciado que existe una falta de conocimientos sobre los procedimientos de control interno, no se existe una adecuada comunicación sobre los informes de auditoría, no se identifican deficiencias en el proceso por falta de supervisiones rutinarias; todo esto provoca un incremento de riesgos en el proceso de inversión, persistiendo en resultados negativos y el mal desempeño laboral.



3.1.2 Desarrollo de la Gestión de Riesgo Empresarial al Proceso de Captación de Recursos

Gráfico 2: Flujograma Proceso de Captación Depósitos a la Vista



Elaborado por: Las Autora

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



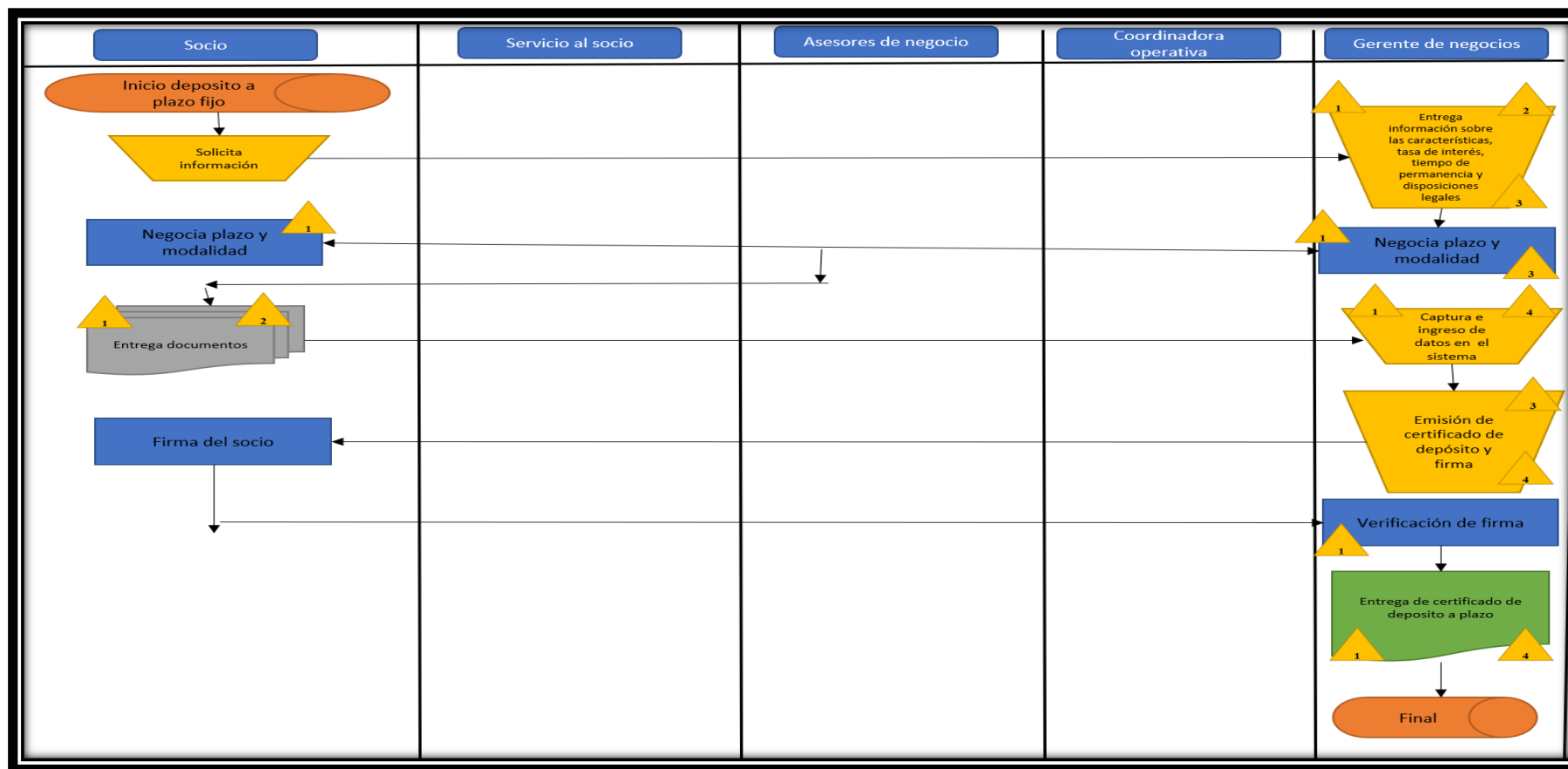
INTERPRETACIÓN: El proceso de captación de recursos inicia cuando el futuro socio ingresa a la entidad, es atendido por asesor de negocios; en este proceso el funcionario brinda soporte al potencial prospecto dando a conocer datos necesarios para que se pueda captar al futuro socio.

Una vez terminado esta fase, se procede a la solicitud de ingreso mediante la entrega de documentos para el registro en el sistema informático a cargo de los asesores de negocio, verificando que la información sea correcta, la misma debe ser legalizada por el socio con su respectiva firma, se archiva la documentación y se efectiviza la entrega de la libreta de ahorros al nuevo socio para que realice el depósito inicial en ventanilla.

Coordinador de negocios, se encarga de verificar las referencias que fueron registradas en la solicitud de ingresos con el fin de realizar la entrega de carpetas de los nuevos socios al gerente de negocios. Finalmente, el gerente de negocios se encarga de verificar el ingreso correcto de la información al sistema; y a su vez, realizar el registro mensual de ingreso de socios ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.



Gráfico 3: Flujograma Proceso de Captación Depósitos a Plazo Fijo



Elaborado

por:

Las

Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



INTERPRETACIÓN: Para la captación de recursos en depósitos a plazo fijo, se inicia con la solicitud de información por parte del futuro socio, el funcionario encargado de la entrega de la información pertinente para el depósito a plazo fijo es el Gerente de negocios, responsable de negociar el plazo y modalidad del depósito.

Llegado a un acuerdo, se procede a la entrega de documentos y registro de datos en el sistema y la emisión de certificados de depósito y firmas tanto del gerente de negocios como del socio, se verifica la firma y se entrega formalmente el certificado de depósito al plazo pactado.



3.1.2.1 Matriz de identificación de riesgos en el proceso de captación de recursos

Tabla 15: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de captación de recursos

AMBIENTE INTERNO				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
Violaciones al Código de ética por desconocimiento de medidas sancionatorias	Desconocimiento de las acciones a ejecutar, cuando se incumple el Código de ética (R1)	Talento Humano	Falencias del departamento de talento humano, deficiencia en la inducción del trabajador sobre las normas y leyes que rigen a la cooperativa.	El personal conoce la existencia de un Código de ética, sin embargo, no conoce a cabalidad su contenido.
Desconocimiento de toda la normativa que rige a la cooperativa.	Deficiencia en el desarrollo de competencias relacionados con el proceso de captaciones (R2)	Talento humano, Jefe de área	Falencias del departamento de talento humano en dar a conocer y hacer que el empleado de la cooperativa se involucre y conozca toda la normativa existente.	Que no se cumplan las actividades de acuerdo a la normativa que rige al departamento.
El personal del proceso de captación tiene muy pocas capacitaciones.	Deterioro de los conocimientos y relaciones del equipo de trabajo (R3)	Talento humano	Falta de capacitaciones del personal involucrado en el proceso de captaciones.	Los empleados se ven desmotivados, degenerándose su desempeño por lo que su trabajo cada vez requerirá de mayor supervisión.
Falta de empoderamiento del personal del proceso de captación para alcanzar los objetivos, y de la cooperativa en general	Carencia de compromiso del personal en el alcance de los objetivos operativos y estratégicos (R4)	Jefe de área	Falta de interés e involucramiento del personal del proceso de captación por conocer y accionar hacia los objetivos de la cooperativa.	El alcance de los objetivos no se desarrolla de manera adecuada.
Falta de evaluación de la asignación de competencias al personal del proceso de captaciones.	Excesiva carga laboral en el personal del proceso de captación (R5)	Talento humano, jefe de área	Ausencia o poca evaluación de la asignación de competencias.	Mal desempeño en las labores relacionadas con el proceso de captación de recursos.



Falta de involucramiento del personal con el Manual de captaciones de la cooperativa.	Falta de empoderamiento de los colaboradores con respecto a las políticas y procedimientos del proceso de captación de recursos (R6)	Talento humano	La no socialización del manual de captaciones con el personal involucrado en este proceso.	Se rompen procedimientos o no se siguen políticas lo que puede afectar tanto a la cooperativa como al socio.
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
Falta de conocimiento de los riesgos internos a los cuales está expuesto el proceso de Captaciones	Riesgos internos no identificados en el proceso de captaciones (R7)	Administración de riesgos	Falta de una gestión de riesgos adecuada	Los riesgos no identificados pueden estar incidiendo en el desempeño del personal que, por ende, puede estar afectando al cumplimiento de los objetivos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
La gestión de riesgos en el proceso de captación se enfoca hacia las eventualidades externas.	No se evalúa los riesgos internos del proceso de captaciones (R8)	Administración de riesgos	Desconocimiento de la existencia y efectos que tienen los riesgos internos en el proceso de captación de recursos	Obstaculización al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Manual de captaciones de la cooperativa
RESPUESTA AL RIESGO				
No existe un plan de contingencia que ayude hacer frente a los riesgos presentes en el proceso de captación	Ausencia de un plan de contingencia (R9)	Administración de riesgos	Deficiente administración de riesgos en la cooperativa	Riesgos no identificados pueden estar afectando al desarrollo del proceso de captación de manera adecuada
No existe participación de los empleados en los análisis de las alternativas de respuesta al riesgo	Falta de involucramiento del personal del proceso de captación en la administración de riesgos (R10)	Administración de riesgos	Falta de interés y colaboración de los empleados por mejorar la gestión de riesgos	Mal diseño de mecanismos para hacer frente a los riesgos.
INFORMACIÓN Y				



COMUNICACIÓN

Deficiencia en la comunicación dentro del proceso de captación	Falta de prolijidad de los mecanismos de comunicación interna (R11)	Talento humano, jefe de área	Se maneja la comunicación formal, sin embargo, esta no fluye en todo el departamento del proceso de captación de recursos	Malos entendimientos o desconocimientos por cambios o decisiones tomadas relacionadas con el proceso de captación de recursos.
--	---	------------------------------	---	--

MONITOREO

Existe deficiencia en el control interno del proceso de captación de recursos	Control interno en el proceso de captación de recursos no adecuado (R12)	Administración de riesgos	Deficiente administración de riesgos en la cooperativa	No existan acciones ni propuestas para la mitigación de riesgo.
No se realizan evaluaciones de desempeño al personal involucrado en el proceso de captación de recursos	Inexistencia de evaluaciones al desempeño del personal del proceso de captaciones (R13)	Talento humano	Falencias en el departamento de talento humano	Mal desempeño del personal del proceso de captaciones
No se realiza supervisiones al proceso de captación de recursos	Falta de supervisión al proceso de captación de recursos (R14)	Talento humano, jefe de área	Falta de supervisión y control sobre el proceso.	Errores u omisiones en el desarrollo del proceso



3.1.2.2 Cuadro de riesgos identificados en el proceso de captación de recursos

Cuadro 2: Riesgos identificados proceso de captación de recursos

Riesgos totales	Objetivos	Riesgo a gestionar
Desconocimiento de las acciones a ejecutar, cuando se incumple el Código de ética (R1)	Objetivo estratégico 1: Promover la socialización sobre los cambios en la normativa, leyes, reglamentos y principios que rigen al proceso de captaciones y a la cooperativa.	R1: Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la cooperativa.
Falta de empoderamiento de los colaboradores con respecto a las políticas y procedimientos del proceso de captación de recursos (R6)	Objetivo operativo: Evaluar periódicamente al personal involucrado en el proceso de captación de recursos con énfasis en los conocimientos relacionados con la normativa, leyes, y reglamentos que rigen a su departamento.	
Falta de prolijidad de los mecanismos de comunicación interna (R11)	Objetivo estratégico 2: Alcanzar un eficiente flujo de los mecanismos de comunicación e información que permita una interacción adecuada entre los miembros involucrados con el área.	R2: Necesitan prolijidad en los mecanismos de comunicación interna
	Objetivo operativo: Formalizar el proceso de entrega y recepción de la información entre las áreas involucradas.	



Deficiencia en el desarrollo de competencias relacionados con el proceso de captaciones (R2)	Objetivo estratégico 3: Destinar recursos para la restructuración del área de talento humano con personal que fortalezca y se empodere de las políticas y procesos que tiene la COAC Multiempresarial.	R3: Deficiencia en las competencias desarrolladas por el área de talento humano, articuladas al área de captación de recursos.
Deterioro de los conocimientos y relaciones del equipo de trabajo (R3)		
Excesiva carga laboral en el personal del proceso de captación (R5)	Objetivo operativo: Realizar un control a las tareas asignadas al personal de captación de recursos e incrementar las habilidades de evaluación del personal de talento humano para optimizar la productividad del área.	
Inexistencia de evaluaciones al desempeño del personal del proceso de captaciones (R13)		
Falta de supervisión al proceso de captación de recursos (R14)		
Carencia de compromiso del personal en el alcance de los objetivos operativos y estratégicos (R4)		
Riesgos internos no identificados en el proceso de captaciones (R7)	Objetivo estratégico 4: Mejorar la gestión de riesgos operativos del proceso de captación de recursos.	R4: Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la COAC MULTIEMPRESARIAL.
No se evalúa los riesgos internos del proceso de captaciones (R8)		
El Control interno en el proceso de captación de recursos no es adecuado (R12)	Objetivo operativo: Inculcar en el personal la cultura de riesgos que nos permita una mejora continua para la entidad.	
Falta de involucramiento del personal del proceso de captación en la administración de riesgos (R10)		
Ausencia de un plan de contingencia (R9)		

Fuente: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de captación de recursos.

Elaborado por: Las Autoras



3.1.2.3 Respuesta a los riesgos objetivo 1 captación

Tabla 16: Respuesta al riesgo – Objetivo 1- Proceso captación de recursos

1 OBJETIVO ESTRATEGICO	Promover la socialización sobre los cambios en la normativa, leyes, reglamentos y principios que rigen al proceso de captaciones y a la cooperativa.			
OBJETIVO OPERATIVO	Evaluar periódicamente al personal involucrado en el proceso de captación de recursos con énfasis en los conocimientos relacionados con la normativa, leyes, y reglamentos que rigen a su departamento.			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de evaluaciones			
TOLERANCIA AL RIESGO	95% del personal del proceso de captaciones conozca a cabalidad la información relevante que rige al proceso y a la cooperativa.			
RIESGO R1	Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la cooperativa.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	3	3	9	*Realizar una evaluación de los conocimientos de los empleados de las normas y reglamentos que rigen al proceso de captación de recursos. * Planificar la socialización de las normas y reglamentos que rigen a las diferentes áreas.
RIESGO RESIDUAL	Que los empleados desconozcan de la normativa, leyes y reglamentos que rigen a la cooperativa, y al proceso de captación de recursos.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	1	3	3	REDUCIR: Para ello se socializará con todo el personal involucrado en las diferentes áreas cada vez que se generen cambios en la normativa, leyes o reglamentos.

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.2.4 Respuesta a los riesgos objetivo 2 captaciones

Tabla 17: Respuesta al riesgo – Objetivo 2- Proceso captación de recursos

2 OBJETIVO ESTRATEGICO	Alcanzar un eficiente flujo de los mecanismos de comunicación e información que permita una interacción adecuada entre los miembros involucrados con el área.			
OBJETIVO OPERATIVO	Formalizar el proceso de entrega y recepción de la información entre las áreas involucradas.			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de evaluaciones			
TOLERANCIA AL RIESGO	Que por lo menos se evalúe al 95% del personal.			
RIESGO R2	Necesitan prolijidad en los mecanismos de comunicación interna			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	3	2	6	*Evaluar la comunicación interna llevada a cabo en los diferentes procesos de la COAC Multiempresarial. *Elaborar un plan de comunicación interna a partir de la evaluación de la comunicación interna.
RIESGO RESIDUAL	La comunicación dentro del proceso de captación puede verse deteriorada a largo plazo.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	1	2	2	REDUCIR: Realizar los controles y estrategias periódicamente.

Elaborado por: Las autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.2.5 Respuesta a los riesgos objetivo 3 captaciones

Tabla 18: Respuesta al riesgo – Objetivo 3- Proceso captación de recursos

3 OBJETIVO ESTRATEGICO	Destinar recursos para la restructuración del área de talento humano con personal que fortalezca y se empodere de las políticas y procesos que tiene la COAC Multiempresarial.			
OBJETIVO OPERATIVO	Realizar un control a las tareas asignadas al personal de captación de recursos e incrementar las habilidades de evaluación del personal de talento humano para optimizar la productividad del área.			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de evaluaciones y seguimientos			
TOLERANCIA AL RIESGO	Que por lo menos se evalúe y se dé seguimiento al 95% del personal.			
RIESGO R3	Deficiencia en las competencias desarrolladas por el área de talento humano, articuladas al área de captación de recursos.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	3	3	9	*Evaluar el desempeño del personal del proceso de captación de recursos. *Seguimiento a los objetivos establecidos por el Jefe de área.
RIESGO RESIDUAL	Bajo rendimiento laboral de los colaboradores del proceso			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	2	3	6	REDUCIR: Capacitación del Jefe de área y personal de Talento Humano en Herramientas de couching y retroalimentación.

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.2.6 Respuesta a los riesgos objetivo 4 captaciones

Tabla 19: Respuesta al riesgo – Objetivo 4- Proceso captación de recursos

4 OBJETIVO ESTRATEGICO	Mejorar la gestión de riesgos operativos del proceso de captación de recursos.			
OBJETIVO OPERATIVO	Inculcar en el personal la cultura de riesgos que nos permita una mejora continua para la entidad.			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de evaluaciones y seguimientos			
TOLERANCIA AL RIESGO	Que por lo menos se evalúe y se dé seguimiento al 95% del personal.			
RIESGO R4	Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la COAC MULTIEMPRESARIAL			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	3	3	9	*Capacitar al personal del proceso de captación de recursos en la gestión de riesgos. *Elaborar un mapa de riesgos operativos para el proceso de captación de recursos.
RIESGO RESIDUAL	El personal desconozca del proceso de gestión de riesgos a pesar de las capacitaciones.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	1	3	3	PASAR: Contratar una asesoría externa que realice el proceso de gestión de riesgos.

Elaborado por: Las Autoras



3.1.2.7 Matriz de evaluación de riesgos inherente y residual del Proceso de Captación

Gráfico 4: Matriz de riesgos proceso de captación

		RIESGO INHERENTE		
P R O B A B I L I D A D	3 ALTA		R2	R1 R3 R4
	2 MEDIA			
	1 BAJA			
		1 LEVE	2 MODERADO	3 GRAVE
		IMPACTO		

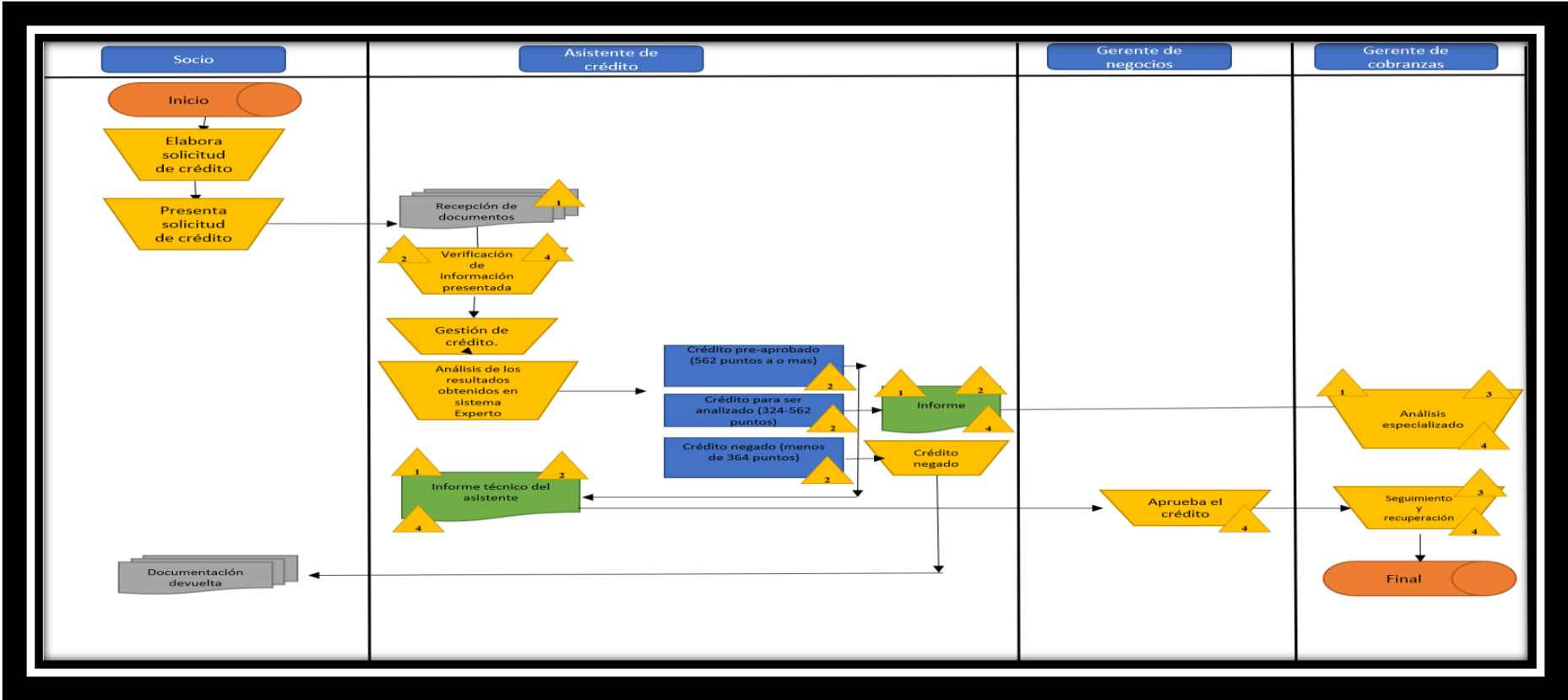
Elaborado por: Las Autoras

		RIESGO RESIDUAL		
P R O B A B I L I D A D	3 ALTA			
	2 MEDIA			R3
	1 BAJA		R2	R1 R4
		1 LEVE	2 MODERADO	3 GRAVE
		IMPACTO		



3.1.3 Desarrollo de la Gestión de Riesgo Empresarial al Proceso de Colocación de Recursos

Gráfico 5: Flujograma Proceso de Colocación



Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



INTERPRETACIÓN: El flujograma para el proceso de colocación de recursos, inicia con la solicitud de información acerca del exceso de liquidez, en este proceso intervienen: el Gerente General, Gerente de Negocios, Oferentes y Departamento contable.

El Gerente de Negocios se encarga de realizar un análisis interno considerando la liquidez de primera línea $>15\%$ y liquidez de segunda línea $>18\%$, con el fin de brindar información al Gerente General para la toma de decisiones en cuanto a nuevas inversiones; para ello, se busca opciones de inversión dentro del sector financiero nacional, elaborando un informe con el análisis de las instituciones financieras oferentes.

Posteriormente, se negocia con los oferentes, si se llega a un acuerdo se entrega los documentos de título valor, el Gerente de Negocios recibe la documentación y se informa al departamento de contabilidad para la debida contabilización del valor nominal.



3.1.3.1 Matriz de identificación de riesgos en el proceso de colocación de recursos

Tabla 20: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de colocación de recursos

		AMBIENTE INTERNO		
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
El personal conoce la existencia de un Código de ética, sin embargo, no conoce a cabalidad su contenido.	Desconocimiento sobre las acciones a tomarse por incumplimiento al Código de Ética (R1).	Talento Humano	Falencias del departamento de talento humano, deficiencia en la inducción del trabajador sobre las normas y leyes que rigen a la cooperativa.	Infrinjan los principios, deberes y responsabilidades establecidos en el código de ética.
No son convenientes las acciones desarrolladas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.	Las acciones para dar respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados no son adecuadas (R2)	Talento Humano y Jefe de área	Falta de evaluación al proceso y procedimientos de colocación de recursos.	Cuando se presentan inconvenientes en los procesos o procedimientos, la persona encargada no sabe cómo actuar o a quien reportar para solucionar el problema
No son adecuados los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados y su relación con el código de conducta y otras orientaciones de comportamiento	Deficiencia en los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados, enfocados a su conducta y comportamientos (R3).	Talento Humano	Falta de evaluación a los empleados, enfocados a su conducta y comportamientos.	Deslealtad y conducta inapropiada por parte del personal.
No se llevan a cabo acciones como resultado del descubrimiento e investigaciones realizadas dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos.	No existen acciones frente a descubrimientos relevantes en el proceso colocación de recursos (R4).	Jefe de área	Falta de un plan de acción frente a eventualidades	Perdidas económicas y de recursos.



No es apropiada la estructura organizacional del proceso de colocación de recursos debido a que los asesores comerciales captan y colocan recursos.	Falta de evaluación a las funciones y responsabilidades de los asesores comerciales (R5)	Jefe de área y de Talento Humano	No se revisa frecuentemente las funciones y responsabilidades de los asesores comerciales	Mal desempeño laboral de los asesores comerciales.
		EVALUACIÓN DE RIESGOS		
La administración no tiene en consideración el alcance e impacto que los eventos pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos	Falta de identificación y evaluación de riesgos internos (R6).	Administrador de riesgos	Falta de control de los riesgos operativos en el proceso de colocación de recursos de la cooperativa.	Pérdida económica y de recursos, discontinuidad de las operaciones
Los riesgos dentro área del proceso de colocación de recursos no son evaluados de manera individual, lo realiza el comité	Falta de involucramiento del personal con la gestión de riesgos (R7).	Administrador de riesgos	Qué riesgo identificado por el personal del proceso de colocación de recursos no sean tomados en cuenta para su evaluación.	Un mayor impacto en caso de que los riesgos no sean materializados.
		RESPUESTA AL RIESGO		
No existe un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos identificados en el proceso de colocación de recursos.	Falta de controles para los riesgos operativos (R8).	Administrador de riesgos	Debido a que no se ha realizado un análisis de los riesgos anteriormente, y que no existe un plan de contingencias	Pérdidas y discontinuidad de las operaciones.
En el proceso de colocación de recursos no están diseñados mecanismos para hacer frente a los riesgos.	Falta de mecanismos para hacer frente a los riesgos (R9).	Administrador de riesgos	Debido a que la Administrador de riesgos está más enfocada en los riesgos de crédito y liquidez.	Vulnerabilidad activa frente a eventos internos y externos.



No existe la participación de todos los miembros involucrados en el proceso de colocación para analizar las alternativas de respuesta al riesgo.	Falta de involucramiento del personal de proceso de colocación en la administración de riesgos (R10).	Administrador de riesgos	Que riesgos identificados por el personal del proceso de colocación de recursos no sean tomados en cuenta para su evaluación.	Mayor impacto por que los eventos ya sean positivos o negativos no son materializados.
No se encuentra definido de manera clara los controles para determinar un riesgo residual.	Falta de control en la determinación del riesgo residual (R11).	Administrador de riesgos	Esto puede ser causado por que existe un desconocimiento de la gestión de riesgos, y por qué no se da la gestión del riesgo operativo dentro de la cooperativa.	Persistencia de eventos positivos y negativos que no han sido materializados.

Elaborado por: Las Autoras



3.1.3.2 Cuadro de riesgos identificados en el proceso de colocación de recursos

Cuadro 3: Riesgos identificados proceso de colocación de recursos

Riesgos totales	Objetivos	Riesgo a gestionar
Desconocimiento sobre las acciones a tomarse por incumplimiento al Código de Ética (R1)	Objetivo estratégico 1: Promover la socialización sobre los cambio en la normativa, leyes, reglamentos y principios que rigen al proceso de colocación y a la cooperativa.	R1: Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la cooperativa.
Deficiencia en los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados, enfocados a su conducta y comportamientos (R3).	Objetivo operativo: Evaluar periódicamente al personal involucrado en el proceso de colocación de recursos con énfasis en los conocimientos relacionados con la normativa, leyes, y reglamentos que rigen a su departamento.	
No existen acciones frente a descubrimientos relevantes en el proceso colocación de recursos (R4).	Objetivo estratégico 2: Establecer acciones que definan adecuadamente la estructura y funciones operativas del procedimiento de colocación de recursos.	R2: Desconocimiento del procedimiento a seguir en el área de colocación
Las acciones para dar respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados no son adecuadas (R2)	Objetivos operativos: *Mejorar los conocimientos del procedimiento de colocación de recursos.	
Falta de evaluación a las funciones y responsabilidades de los asesores comerciales (R5)	*Analizar las funciones y responsabilidades de los asesores comerciales del proceso de colocación de recursos	R3: Deficiente segregación de funciones



Falta de identificación y evaluación de riesgos internos (R6).	Objetivo estratégico 3: Mejorar la gestión de riesgos operativos del proceso de colocación de recursos.	R4: Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la COAC MULTIEMPRESARIAL.
Falta de involucramiento del personal con la gestión de riesgos (R7).		
No se encuentra definida de manera clara los controles para determinar un riesgo residual (R12).	Objetivo operativo: Inculcar en el personal la cultura de riesgos que nos permita una mejora continua para la entidad.	
Falta de involucramiento del personal de proceso de colocación en la administración de riesgos (R10).		
Falta de control en la determinación del riesgo residual (R11).		
Falta de controles para los riesgos operativos (R8).		
Falta de mecanismos para hacer frente a los riesgos (R9).		

Fuente: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de colocación de recursos.

Elaborado por: Las Autoras



3.1.3.3 Respuesta al riesgo objetivo 1 colocación

Tabla 21: Respuesta al riesgo, Objetivo 1, Proceso de colocación de recursos

1 OBJETIVO ESTRATEGICO	Promover la socialización sobre los cambio en la normativa, leyes, reglamentos y principios que rigen al proceso de colocación y a la cooperativa.			
OBJETIVO OPERATIVO	Evaluar periódicamente al personal involucrado en el proceso de colocación de recursos con énfasis en los conocimientos relacionados con la normativa, leyes, y reglamentos que rigen a su departamento.			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de evaluaciones			
TOLERANCIA AL RIESGO	95% del personal del proceso de colocación conozca a cabalidad la información relevante que rige al proceso y a la cooperativa.			
RIESGO R1	Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la cooperativa.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	2	2	4	*Realizar una evaluación de los conocimientos de los empleados de las normas y reglamentos que rigen al proceso de colocación de recursos. * Planificar la socialización de las normas y reglamentos que rigen a las diferentes áreas.
RIESGO RESIDUAL	Que los empleados desconozcan de la normativa, leyes y reglamentos que rigen a la cooperativa, y al proceso de colocación de recursos.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	1	1	1	REDUCIR: Para ello se socializará con todo el personal involucrado en las diferentes áreas cada vez que se generen cambios en la normativa, leyes o reglamentos.

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.3.4 Respuesta al riesgo objetivo 2 colocaciones

Tabla 22: Respuesta al riesgo, Objetivo 2, Proceso de colocación de recursos

2 OBJETIVO ESTRATEGICO	Establecer acciones que definan adecuadamente la estructura y funciones operativas del procedimiento de colocación de recursos.			
OBJETIVO OPERATIVO	Mejorar los conocimientos del procedimiento de colocación de recursos y analizar las funciones y responsabilidades de los asesores comerciales del proceso de colocación de recursos			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de entrenamientos y talleres.			
TOLERANCIA AL RIESGO	Que por lo menos se realice 1 entrenamiento y 1 taller al año.			
RIESGO R2	Desconocimiento del procedimiento a seguir en el área de colocación			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	2	2	4	* Realizar entrenamiento de manual de procedimientos de colocación. * Realizar talleres prácticos del proceso de colocación para analizar el nivel de conocimiento de los asesores.
RIESGO RESIDUAL	Poco interés en los empleados, lo que generaría pérdida de tiempo y de recursos.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL



EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	2	1	2	REDUCIR: Realizando un seguimiento y revisiones constantes a los entrenamientos y talleres de colocación de recursos (establecer una hoja de ruta de seguimiento que contenga: Tipo de procedimiento, fecha de evaluación, control, seguimiento, fecha nueva de evaluación)
RIESGO R3	Deficiente segregación de funciones			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	3	2	6	Medir la carga laboral, para lo cual se utilizará una plantilla que contiene, la descripción de tareas, colaboradores, basado en una matriz RACI.
RIESGO RESIDUAL	La segregación de funciones del área solamente se haya mejorado en un 70%.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	1	2	2	REDUCIR: Fomentar la estrategia planteada para que se evalúe el resultado de la medición de carga laboral y se tome acciones definitivas.

Elaborado por: Las Autoras



3.1.3.5 Respuesta al riesgo objetivo 3 colocaciones

Tabla 23: Respuesta al riesgo, Objetivo 3, Proceso de colocación de recursos

3 OBJETIVO ESTRATEGICO	Mejorar la gestión de riesgos operativos del proceso de colocación de recursos.			
OBJETIVO OPERATIVO	Inculcar en el personal la cultura de riesgos que nos permita una mejora continua para la entidad.			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de evaluaciones y seguimientos			
TOLERANCIA AL RIESGO	Que por lo menos se evalúe y se dé seguimiento al 95% del personal.			
RIESGO R4	Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la COAC MULTIEMPRESARIAL			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	3	3	9	*Capacitar al personal del proceso de colocación de recursos en la gestión de riesgos. *Elaborar un mapa de riesgos operativos para el proceso de colocación de recursos.
RIESGO RESIDUAL	El personal desconozca del proceso de gestión de riesgos a pesar de las capacitaciones.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	2	2	4	<u>PASAR:</u> Contratar una asesoría externa que realice el proceso de gestión de riesgos.

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.3.6 Matriz de evaluación de riesgos inherente y residual del Proceso de Colocación.

Gráfico 6: Matriz de riesgo proceso colocación

		RIESGO INHERENTE		
P R O B A B I L I D A D	3 ALTA		R3	R4
	2 MEDIA		R1 R2	
	1 BAJA			
		1 LEVE	2 MODERADO	3 GRAVE
		IMPACTO		

		RIESGO RESIDUAL		
P R O B A B I L I D A D	3 ALTA	R2	R4	
	2 MEDIA		R4	
	1 BAJA		R3	
		1 LEVE		3 GRAVE
		IMPACTO		

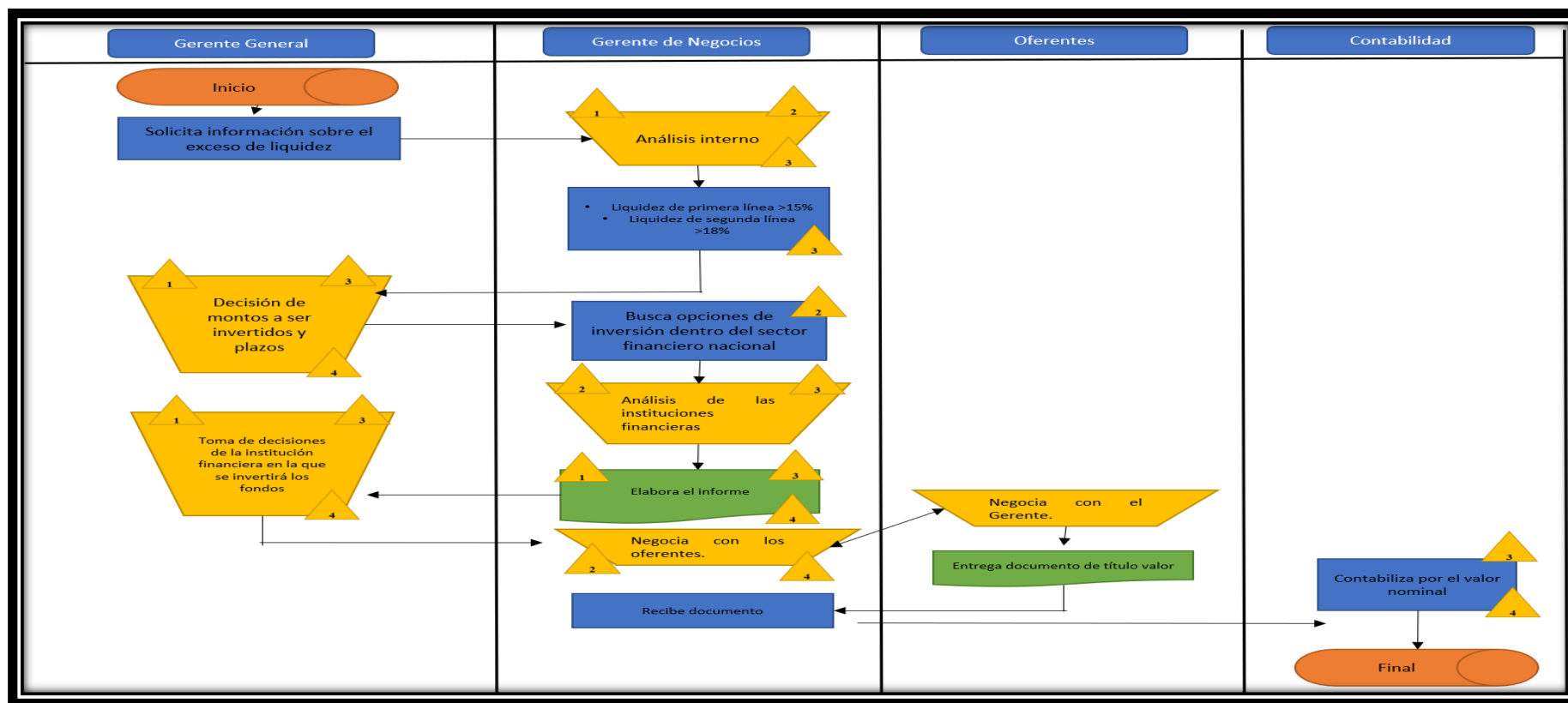
Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.4 Desarrollo de la Gestión de Riesgo Empresarial al Proceso de Inversión de Recursos

Gráfico 7: Flujograma Proceso de Inversión



Elaborado

por:

Las

Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.4.1 Matriz de identificación de riesgos en el proceso de inversión de recursos

Tabla 24: Matriz de identificación de riesgos en el proceso de inversión de recursos.

AMBIENTE INTERNO				
Falencia encontrada	Riesgo identificado	Responsable	Causa	Efecto
La definición de responsabilidades del personal no está bien delimitada.	No se cumpla correctamente con las tareas asignadas por falta de delimitación de responsabilidad (R1).	Jefe de Área y de Talento Humano	Deficiencias en el proceso de inducción al ingreso del personal al área.	Malos entendidos, mal desempeño laboral, pérdidas económicas
La información proporcionada por auditoría sobre actos impropios no es suficiente ni adecuada.	Que se cometan actos impropios por ausencia de información de auditoría (R2).	Administración de Riesgos	No exista una comunicación entrelazada del área de administración de riesgos con el proceso de inversión.	Pérdidas económicas y fuga de información confidencial.
No existen acciones sobre los resultados encontrados por auditoría.	No se tomen acciones para hacer frente a errores u omisiones sobre resultados encontrados por auditoría (R3)	Administración de Riesgos	Administración de Riesgos no da a conocer al departamento de inversión sobre los resultados de auditorías al proceso.	Que exista un impacto cada vez más grave sobre la institución.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
El personal no tiene claro los objetivos planteados para el proceso de inversión.	No se llegue a cumplir las metas establecidas para el proceso por falta de conocimiento de los objetivos. (R4)	Jefe de Área	Falta de empoderamiento de las responsabilidades del Jefe de Área.	Bajo rendimiento económico.
El personal de inversión desconoce la vinculación entre los objetivos del proceso con los	Inadecuada gestión de colocación del excedente de liquidez. (R5)	Jefe de Área	No están establecidos claramente los objetivos.	No cumplir eficientemente la misión del departamento.

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



de la cooperativa.				
		EVALUACIÓN DE RIESGOS		
No cuentan con técnicas cualitativas ni cuantitativas para la evaluación de riesgos	Desconocimiento de riesgos potenciales, por falta de técnicas adecuadas para la identificación. (R6).	Administrador de riesgos	Infidente sistema de control interno.	Perdidas económicas y de recursos.
No existe consideración del alcance e impacto que los eventos puedan tener frente al logro de objetivos	No apliquen controles y estrategias para disminuir el posible impacto que genere un riesgo. (R7)	Administrador de riesgos		
No existe una evaluación de los riesgos positivos ni negativos.	Dejen pasar oportunidades que generan los riesgos positivos o que un riesgo negativo empeore el desarrollo del proceso. (R8)	Administrador de riesgos	Ineficiente control de riesgos.	Pérdida de oportunidad o hechos que su impacto sea relevante.
No se realiza un análisis de posibles riesgos frente a cambios.	Una reacción negativa en cadena frente a cambios sin un previo análisis. (R9)	Jefe de Área, Administrador de Riesgos	No existen lineamientos claros para un análisis de riesgos.	Un mayor impacto en caso de que los riesgos no sean materializados.
		RESPUESTA AL RIESGO		
No existe un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos.	Falta de plan de contingencia para hacer frente a los riesgos (R10).	Administrador de riesgos	Debido a que no se analizan los riesgos administrativos.	No exista acciones a seguir que mitiguen el riesgo.
No existen mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos.	Falta de mecanismos y análisis para responder a los riesgos (R11).	Administrador de riesgos	Debido a que la Administrador de riesgos está más enfocada en los riesgos de crédito y liquidez.	Obstáculos persistentes frente al logro de objetivos.



No existe un análisis de las alternativas de la respuesta al riesgo.		Administrador de riesgos	Existe una deficiente gestión de riesgos.	Se ignoran amenazas significativas para la institución
No se cuenta con controles para determinar el nivel de riesgo residual debido a una falta de conocimiento del tema.	Reincidencia de errores no mitigados. (R12)	Administrador de riesgos	Existe un desconocimiento de la gestión de riesgos por ende no se realiza controles al proceso operativo.	Persistencia de eventos positivos y negativos que no han sido materializados.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
No es formal la información que se maneja dentro del proceso.	Desviaciones en la entrega y recepción de la información (R13).	Todo el Personal	No existen políticas establecidas para la entrega y recepción de la información.	Conflictos por tergiversación de la información.
No se cumple de forma eficiente y efectiva las responsabilidades por falta de información correcta y oportuna.	Ineficiencia en el desarrollo de actividades, por falta de conocimiento de responsabilidades. (R15).	Jefe de Área y de Talento Humano	No tiene un conocimiento total de las responsabilidades a cumplir.	Mal desempeño laboral, operaciones deficientes, pérdidas económicas.
MONITOREO				
Los procedimientos de control interno no son adecuados por ende no se tiene evidencia sobre el correcto desempeño del personal.	Falta de un control interno adecuado para evaluar el desempeño del personal (R16).	Jefe de Área, Talento Humano y Gestión de Riesgos	No existe un eficiente control interno en la cooperativa.	Incremento de riesgos en el proceso de inversión.
No se implementa las recomendaciones de los auditores internos y externos, para fortalecer los controles.	Incremento de ineficiencia operativa. (R17)	Jefe de Área, Talento Humano y Gestión de Riesgos	No hay un seguimiento de los auditores frente al cumplimiento de recomendaciones.	Persistencia de resultados negativos encontrados, pérdidas financieras y económicas.



No se identifican deficiencias en el proceso por falta de supervisiones rutinarias.	Falta de un control interno adecuado para evaluar el desempeño del personal (R16).	Jefe de Área, Talento Humano y Gestión de Riesgos	No existe un eficiente control interno en la cooperativa.	Incremento de riesgos en el proceso de inversión.
Existen falencias en la comunicación de las auditorías realizadas	Falta de sociabilización sobre los resultados obtenidos en auditorías realizadas. (R18)	Auditoría Interna y Gestión de Riesgos	Los resultados de las auditorías muchas veces quedan solo a conocimiento de los altos mandos, por lo que el personal involucrado en el proceso de inversión desconoce de dichos resultados.	Mayor probabilidad de resultados negativos.

Elaborado por: Las Autoras



3.1.4.2 Cuadro de riesgos identificados en el proceso de inversión de recursos

Cuadro 4: Riesgos identificados proceso de inversión de recursos

Riesgos totales	Objetivos	Riesgo a gestionar
Que se cometan actos impropios por ausencia de información de auditoria (R2).	<u>Objetivo estratégico 1:</u> Minimizar las falencias identificadas en el área de inversión realizadas por auditoria.	R1: Necesitan retroalimentación desde la administración de riesgos hacia el área de inversión.
No se tomen acciones para hacer frente a errores u omisiones sobre resultados encontrados por auditoria (R3).		
Incremento de ineficiencia operativa (R16).	<u>Objetivo operativo</u> : Crear una sociabilización entre el área de inversión y el departamento de Auditoria	
Falta de sociabilización sobre los resultados obtenidos en auditorías realizadas (R18).		
No se cumpla correctamente con las tareas asignadas por falta de delimitación de responsabilidad (R1).	<u>Objetivo estratégico 2:</u> Cumplir con los objetivos planteados en el área de inversión para garantizar la eficiencia en el desarrollo de actividades asignadas al personal, lo que nos lleva al logro de metas.	R2: Incumplimiento de metas del área de inversión por falta de un correcto establecimiento de objetivos y responsabilidades.
No se llegue a cumplir las metas establecidas para el proceso por falta de conocimiento de los objetivos (R4).		
Inadecuada gestión de colocación del excedente de liquidez (R5).	<u>Objetivo operativo:</u> Lograr que los objetivos y responsabilidades sean planteados de forma clara de acuerdo con la misión del área.	
Falta de un control adecuado para evaluar el desempeño del personal (R17).		



Ineficiencia en el desarrollo de actividades, por falta de conocimiento de responsabilidades (R14).		
Desconocimiento de riesgos potenciales, por falta de técnicas adecuadas para la identificación (R6).	<p>Objetivo estratégico 3: Mejorar la gestión de riesgos operativos del proceso de inversión de recursos.</p>	
No apliquen controles y estrategias para disminuir el posible impacto que genere un riesgo (R7).		
Dejen pasar oportunidades que generan los riesgos positivos o que un riesgo negativo empeore el desarrollo del proceso (R8).		
Una reacción negativa en cadena frente a cambios sin un previo análisis (R9).		
Falta de un control interno adecuado para evaluar el desempeño del personal (R15).	<p>Objetivo operativo: Inculcar en el personal la cultura de riesgos que nos permita una mejora continua para la entidad.</p>	<p>R3: Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la COAC MULTIEMPRESARIAL.</p>
Falta de plan de contingencia para hacer frente a los riesgos (R10).		
Falta de mecanismos y análisis para responder a los riesgos (R11).		
Reincidencia de errores no mitigados (R12).		
Desviaciones en la entrega y recepción de la información (R13).		

Fuente: Matriz de identificación de riesgos del proceso de inversión de recursos.

Elaborado por: Las Autoras



3.1.4.3 Respuesta al riesgo objetivo 1 inversión

Tabla 25: Respuesta al riesgo, Objetivo 1, Proceso de inversión de recursos.

1 OBJETIVO ESTRATEGICO	Minimizar las falencias identificadas en el área de inversión realizadas por auditoria.			
OBJETIVO OPERATIVO	Crear una sociabilización entre el área de inversión y el departamento de Auditoria			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de reuniones e informes.			
TOLERANCIA AL RIESGO	Por lo menos cuatro reuniones al año.			
RIESGO R1	Necesitan retroalimentación desde la administración de riesgos hacia el área de inversión.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	2	3	6	*Generar reuniones mensuales, para dar a conocer buenas prácticas y oportunidades de mejora. * Levantar informes de los hallazgos, acciones y compromisos establecidos.
RIESGO RESIDUAL	Que las falencias disminuyan en un 65%			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	1	2	2	REDUCIR: Imponer sanciones correctivas que pueden contemplar el despido.

Elaborado por: Las Autoras



3.1.4.4 Respuesta al riesgo objetivo 2 inversiones

Tabla 26: Respuesta al riesgo, Objetivo 2, Proceso de inversión de recursos

2 OBJETIVO ESTRATEGICO	Cumplir con los objetivos planteados en el área de inversión para garantizar la eficiencia en el desarrollo de actividades asignadas al personal, lo que nos lleva al logro de metas.			
OBJETIVO OPERATIVO	Lograr que los objetivos y responsabilidades sean planteados de forma clara de acuerdo a la misión del área.			
UNIDAD DE MEDIDA	Tareas asignadas y cronogramas.			
TOLERANCIA AL RIESGO	Se cumpla al 100%			
RIESGO R2	Incumplimiento de metas del área de inversión por falta de un correcto establecimiento de objetivos y responsabilidades.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	3	3	9	* Establecer objetivos según funciones y tareas asignadas al colaborador. * Elaborar cronograma de seguimiento de objetivos.
RIESGO RESIDUAL	Pérdidas económicas y desestabilización del proceso.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	2	3	6	REDUCIR: Gerencia se encargará del cumplimiento de las estrategias planteadas.

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.4.5 Respuesta al riesgo objetivo 3 inversiones

Tabla 27: Respuesta al riesgo, Objetivo 3, Proceso de inversión de recursos.

3 OBJETIVO ESTRATEGICO	Mejorar la gestión de riesgos operativos del proceso de inversión de recursos.			
OBJETIVO OPERATIVO	Inculcar en el personal la cultura de riesgos que nos permita una mejora continua para la entidad.			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de evaluaciones y seguimientos			
TOLERANCIA AL RIESGO	Que por lo menos se evalúe y se dé seguimiento al 95% del personal.			
RIESGO R3	Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la COAC MULTIEMPRESARIAL			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	3	3	9	*Capacitar al personal del proceso de inversión de recursos en la gestión de riesgos. *Elaborar un mapa de riesgos operativos para el proceso de inversión de recursos.
RIESGO RESIDUAL	El personal desconozca del proceso de gestión de riesgos a pesar de las capacitaciones.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	2	3	6	PASAR: Contratar una asesoría externa que realice el proceso de gestión de riesgos.

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.4.6 Respuesta al riesgo objetivo 4 inversiones

Tabla 28: Respuesta al riesgo, Objetivo 4, Proceso de inversión de recursos.

4 OBJETIVO ESTRATEGICO	Alcanzar un eficiente flujo de los mecanismos de comunicación e información que permita una interacción adecuada entre los miembros involucrados con el área.			
OBJETIVO OPERATIVO	Formalizar el proceso de entrega y recepción de la información entre las áreas involucradas.			
UNIDAD DE MEDIDA	Número de evaluaciones			
TOLERANCIA AL RIESGO	Que por lo menos se evalúe al 95% del personal.			
RIESGO R4	Necesitan prolijidad en los mecanismos de comunicación interna			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	CONTROLES Y ESTRATEGIAS
EVALUACION DEL RIESGO INHERENTE	2	2	4	*Evaluar la comunicación interna llevada a cabo en los diferentes procesos de la COAC Multiempresarial. *Elaborar un plan de comunicación interna a partir de la evaluación de la comunicación interna.
RIESGO RESIDUAL	La comunicación dentro del proceso de inversión puede verse deteriorada a largo plazo.			
	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO TOTAL	RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL
EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL	1	2	2	REDUCIR: Realizar los controles y estrategias periódicamente.

Elaborado por: Las Autor

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.1.4.7 Matriz de evaluación de riesgo inherente y residual al proceso de inversión

Gráfico 8: Matriz de riesgos proceso de inversión

	RIESGO INHERENTE			
P R O B A B I L I D A D	3 ALTA			R2 R3
	2 MEDIA		R4	R1
	1 BAJA			
		1 LEVE	2 MODERADO	3 GRAVE
	IMPACTO			

	RIESGO RESIDUAL			
P R O B A B I L I D A D	3 ALTA			
	2 MEDIA			R2 R3
	1 BAJA	R1 R4		
		1 LEVE		3 GRAVE
	IMPACTO			

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



3.2 Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de captación, colocación e inversión de recursos de la COAC Multiempresarial

Tabla 29: Matriz de Propuestas para cada área.

PROPUESTAS PARA AREAS		
CAPTACIÓN	COLOCACIÓN	INVERSIÓN
R3: Deficiencia en las competencias desarrolladas por el área de talento humano, articuladas al área de captación de recursos.	R2: Desconocimiento del procedimiento a seguir en el área de colocación	R1: Necesitan retroalimentación desde la administración de riesgos hacia el área de inversión.
R1 CAPTACIÓN (CRUZADA) R1 COLOCACIÓN: Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen a cada área de la cooperativa.		R2: Incumplimiento de metas del área de inversión por falta de un correcto establecimiento de objetivos y responsabilidades.
	R3: Deficiente segregación de funciones.	
(CRUZADA) R4 CAPTACIÓN R4 COLOCACIÓN; R3 INVERSIÓN: Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la COAC MULTIEMPRESARIAL.		
R2 CAPTACIÓN (CRUZADA): Necesitan prolijidad en los mecanismos de comunicación interna.		R4 INVERSIÓN (CRUZADA): Necesitan prolijidad en los mecanismos de comunicación interna.

Elaborado por: Las Autoras



3.2.1 Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de captación de recursos.

Riesgo N° 3: Deficiencia en las competencias desarrolladas por el área de talento humano articuladas al área de captación de recursos.

Objetivo operativo:

Realiza un control a las tareas asignada al personal de captación de recursos en incrementar las habilidades de evaluación del personal de talento humano para optimizar la productividad del área.

Control:

1. Evaluar el desempeño del personal del proceso de captación de recursos.

Propuesta:

1. El jefe de talento humano deberá evaluar el desempeño laboral de los empleados para lo cual se propone utilizar el siguiente cuestionario.
2. Una vez resuelto deberá ser analizado personalmente con el empleado y su jefe inmediato, para entender el porqué de su respuesta y establecer acuerdos o mejoras de ser necesario.

Cuadro 5: Propuesta 1 Desempeño del Personal

AUTOEVALUACIÓN	
Nombre del Empleado:	
Objetivo	Medir el desempeño laboral del personal del proceso de captación de recursos en sus distintos niveles jerárquicos.
Dada una puntuación entre 1 a 5, siendo la última la mejor y la primera la peor, marque con una X lo que corresponda según su criterio:	
1. Durante el tiempo que ha permanecido en la COAC Multiempresarial, su desempeño ha sido:	



5	4	3	2	1
3. Su interés en capacitaciones, desarrollarse y superarse, es de nivel:				
5	4	3	2	1
4. Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la COAC Multiempresarial:				
5	4	3	2	1
5. Suele aportar ideas o soluciones que beneficien a sus compañeros en un nivel:				
5	4	3	2	1
6. Como miembro de la COAC Multiempresarial, la imagen que proyecta de esta es:				
5	4	3	2	1
7. Se siente libre de solicitar ayuda y/o soporte a su jefe directo en un nivel:				
5	4	3	2	1
8. Mantiene en todo momento sus emociones en un nivel profesional:				
5	4	3	2	1
9. Su relación con sus compañeros es:				
5	4	3	2	1
10. Su comprensión de las consignas y tareas asignadas es:				
5	4	3	2	1
11. Se le ha informado que cometió un error, las causas del mismo y su correcta resolución.				
5	Sigue lo que se le indicó e intenta otras cosas			
4	Sigue lo que se le indicó			
3	No ha variado su conducta			
2	Hace caso omiso			
1	No le importa			
12. Frente a una situación inesperada y difícil, su manejo de estrés y de la misma es:				
5	4	3	2	1
13. Su respeto hacia sus pares y superiores es:				
5	4	3	2	1
14. Interactuar con sus pares de otras áreas:				
5	4	3	2	1



15. Comparte sus experiencias y buenas prácticas con sus compañeros:				
5	4	3	2	1

Elaborado por: Las Autoras

Control:

2. Dar seguimiento a los objetivos establecidos por el jefe de área.

Propuesta:

Talento humano deberá dar seguimiento al jefe del área de captación en base al cumplimiento de los objetivos establecidos mensualmente por la entidad, para lo que se propone la siguiente ficha.

Cuadro 6: Propuesta 2 Seguimiento a los procesos

SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS POR ÁREA FICHA#				
ÁREA:			CARGO:	
NOMBRE:			FECHA:	
OBJETIVOS	CUMPLIÓ		OBSERVACIONE	ACCIONES
	SI	NO		
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

Talento humano se encargará de llenar las fichas mensualmente con los datos requeridos.



1. Si cumplió el objetivo el jefe deberá indicar en que porcentaje según lo planificado y cuáles serán sus acciones para mantener o mejorarlo.
2. Si no cumplió el objetivo, se deberá indicar en observaciones el porqué, y dar acciones concretas para lograrlo.
3. Talento humano deberá presentar un informe a gerencia con los resultados obtenidos de las fichas para la correcta toma de decisiones.

CONTROL

3. Recibir capacitación, tanto para el jefe de área como para el personal de talento humano en herramientas de coaching y retroalimentación.

Propuesta:

El gerente deberá destinar recursos para la capacitación y gestionar la asistencia del jefe de área y talento humano.

3.2.2 Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de colocación de recursos.

Riesgo N°2: Desconocimiento del procedimiento a seguir en el área de colocación.

Objetivo Operativo:

Mejorar los conocimientos del procedimiento de colocación de recursos.

Control:

1. Realizar entrenamiento del manual de procedimientos de colocación a todos los empleados del área.



Propuestas:

El jefe de área deberá realizar un entrenamiento anual de las pautas necesarias para el procedimiento de colocación, para lo que debe considerar los siguientes aspectos:

- Realizar una reinducción del manual de políticas y procedimientos del área
- Revisar una a una las actividades y responsabilidades del perfil de funciones
- Responder a todas las preguntas e inquietudes referentes al procedimiento a seguir.

Control:

2. Realizar talleres prácticos semestrales del proceso de colocación para analizar el nivel de conocimiento de los asesores.

Propuesta:

Los talleres deberán ser simulados con casos reales para continuar o corregir las acciones realizadas por los asesores de colocación, deben realizarse desde el llenado de solicitud de crédito hasta la aprobación de este, guiados por el flujograma del proceso.

Riesgo N° 3: Deficiente segregación de funciones.

Objetivo Operativo:

Analizar las funciones y responsabilidades de los asesores comerciales del proceso de colocación de recursos.



Control:

1. Medir la carga laboral para lo cual se utilizará una plantilla que contiene la descripción de tareas, colaboradores basado en un matriz RACI para ejecutar el proceso de manera ágil y eficiente, evitar pérdidas de tiempo, colaboradores insatisfechos e improductivos, todo esto para corregir desviaciones y evitar la carga laboral.

Propuesta:

Se propone una matriz RACI la cual les permitirá ver el grado de responsabilidad de los asesores comerciales y a la vez los roles que ocupan dentro de este, esta matriz deberá ser realizada por el Dpto. de Talento Humano.

ROLES:	Responsable	Aprobador	Consultar	Informar
DESCRIPCION:	Quien realiza la actividad	Es responsable de verificar que la actividad se realice	Es a quien se le debe consultar datos o decisiones con respecto a la actividad	Es a quien se le entrega los resultados y decisiones finales sobre la ejecución de la tarea
REGLAS:	1. Toda actividad debe tener una sola A, por lo menos una R y pueden tener varias o ninguna C o I.			
	2. Un mismo empleado puede tener varios roles, ser administrador y responsable.			
NOTA:	En el caso de infringir la regla 1 deben subdividir las actividades y de ser necesario contratar personal.			

Ejemplo Matriz RACI:

Cuadro 7: Propuesta 6 Matriz RACI

	EMPLEADOS	MARIA	FABIAN	DAVID	MAGALI
ACTIVIDADES	Recibir Depósitos	R/A			
	Realizar Transacciones	R/A	I/C	R	R
	Conceder prestamos	R/A	I	R	
	Cajas de seguridad	C	R/A		

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



Interpretación:

La Matriz RACI nos da a conocer el grado de responsabilidad que tiene cada uno de los empleados, en este caso María es responsable de aprobar tres actividades de cuatro, de las cuales tres las realiza ella, esto demuestra que María tiene sobrecarga laboral lo que generaría una omisión de errores ya que ella misma realiza y aprueba las operaciones, por ende, deberían subdividir las actividades con el resto de los empleados que no poseen otras tareas y ser solamente María quien apruebe.

3.2.3 Propuesta a la Gestión de Riesgo Empresarial al proceso de inversión de recursos.

Riesgo N° 1: Necesitan retroalimentación desde la administración de riesgos hacia el área de inversión.

Objetivo Operativo:

Crear una sociabilización entre el área de inversión y el departamento de auditoría.

Control:

1. Generar reuniones trimestrales para dar a conocer resultados de auditorías.

Propuesta:

El Administrador de Riesgo debe planificar reuniones para identificar, evaluar y dar seguimiento a los riesgos financieros y de negocio, dar a conocer a los miembros del área los resultados obtenidos de informes anteriores; es importante detallar los hallazgos identificados por auditoría en el área de



inversión, con la finalidad de definir acciones correctivas impidiendo volver a incurrir en malas prácticas, se propone seguir la siguiente tabla:

Cuadro 8: Propuesta 7 Esquema de reuniones

HALLAZGO	IMPACTO EN EL PROCESO			ACCIONES	RESPONSABLE
	BAJO	MEDIO	ALTO		

Elaborado por: Las Autoras

Riesgo N° 2: Incumplimiento de metas del área de inversión por falta de un correcto establecimiento de objetivos y responsabilidades.

Objetivo Operativo:

Lograr que los objetivos y responsabilidades sean planteados de forma clara de acuerdo con la misión del área.

Control:

1. Establecer objetivos según funciones y tareas asignadas al colaborador.

Propuesta:

Para establecer las responsabilidades el jefe de área deberá revisar y dar a conocer el perfil de funciones.

Para establecer los objetivos se propone al Jefe de Área seguir la siguiente tabla, adaptando a las metas según el nivel de eficiencia a alcanzar.

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



Cuadro 9: Propuesta 8 Medición de objetivos

Objetivos del colaborador	Peso (indicador al 100%)	Indicador	Meta	Frecuencia	META ALCANZADA	TOTAL
Ejemplo: Optimizar los recursos destinados para la inversión y retorno de capital	40%	Inversión en la bolsa	15%	mensual	15%	40%
	60%	Rentas	8%	mensual	8%	60%
					TOTAL	100%
					CALIFICACIÓN	
					MUY EFICIENTE	

RANGO DE CALIFICACIÓN				
105%<X<125%	95%<X<104%	80%<X<94%	70%<X<79%	X<69%
EXCEPCIONAL	MUY EFICIENTE	EFICIENTE	NECESITA MEJORAR	NO CUMPLE

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

Cada objetivo establecido al colaborador deberá ser claro y específico para su cumplimiento, por ello en los objetivos se plantearán uno o varios indicadores definiendo un peso según la importancia de estos, como también se definirá una meta para su medición, por consiguiente, la frecuencia será evaluada teniendo como resultado final un valor, el cual será verificado en la tabla de rango de calificación.

Esta calificación cuantitativa expresa el nivel de cumplimiento del objetivo establecido para posteriores tomas de decisiones.

Se debe tomar en consideración que el rango de calificación puede ser modificado según la permisividad del jefe de área.



Control:

2. Elaborar cronograma de seguimiento de objetivos.

Propuesta:

El jefe de área deberá realizar el cronograma planteado, para el óptimo seguimiento y cumplimiento de los objetivos:

Cuadro 10: Propuesta 9 Resultado de objetivos planteados

Empleados	RESULTADO OBJETIVOS PLANTEADOS			
	Mes 1 Objetivo del Mes	Mes 2 Objetivo del Mes	Mes 3 Objetivo del Mes	Mes 4 Objetivo del Mes
asesor 1	cumple	evaluar en julio	cumple	no cumple
asesor 2	necesita mejorar	excepcional	no cumple	muy eficiente

Elaborado por: Las Autoras

Interpretación:

Se dará al asesor 3 meses de prueba para el cumplimiento de metas y objetivos, de no cumplir consecutivamente por 3 meses se deberá analizar su permanencia en la entidad.

3.2.4 Propuestas Cruzadas para la Gestión de Riesgo Empresarial a los procesos de captación, colocación e inversión de recursos

3.2.4.1 Propuesta aplicada a captación y colocación

Riesgo R1: Deficiente socialización de las normas, reglamentos, principios y responsabilidades que rigen en estas áreas de la cooperativa.



Objetivo Operativo:

Evaluar periódicamente al personal involucrado en el proceso de captación de recursos con énfasis en los conocimientos relacionados con la normativa, leyes y reglamentos que rigen a su departamento.

Control:

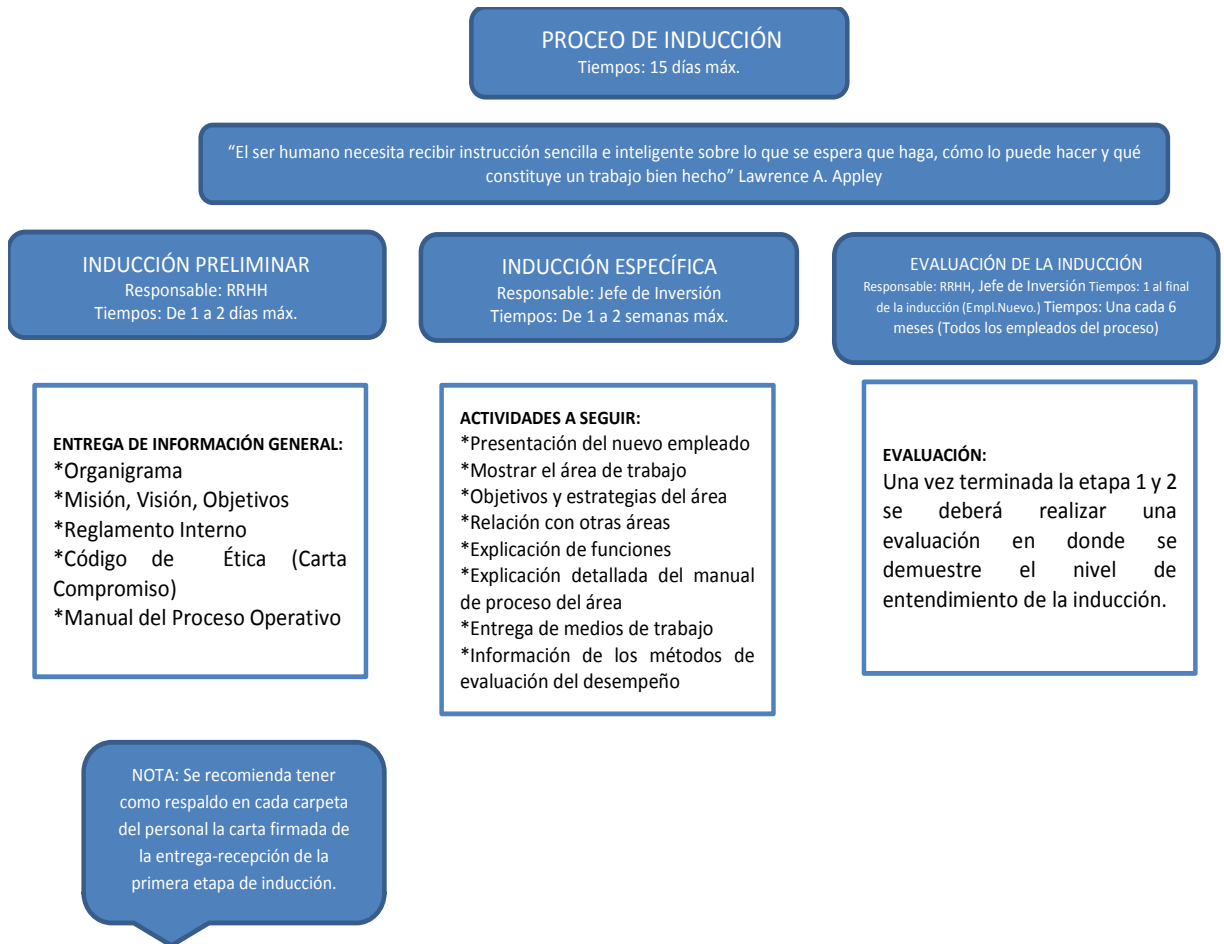
- Realizar una correcta inducción o reinducción a los empleados, sobre los aspectos más relevantes que rigen al proceso de captación de recursos.

Propuesta:

El personal de talento humano deberá realizar la inducción de acuerdo con la propuesta del proceso planteado a continuación, con el fin de evitar rotación y acelerar el proceso de integración, lo que generaría un ahorro en costos para la entidad.



Cuadro 11: Propuesta 10 Mapa de Inducción



Elaborado por: Las Autoras

3.2.4.2 Propuesta aplicada a captación e inversión

Riesgo: Necesitan prolijidad en los mecanismos de comunicación interna.

Objetivo Operativo: Formalizar el proceso de entrega y recepción de la información entre las áreas involucradas.

Control:

1. Evaluar la comunicación interna llevada a cabo en el proceso de captación e inversión.

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



Propuesta 11:

El jefe de talento humano deberá realizar una evaluación del sistema de comunicación interna del proceso de captación e inversión de recursos, se considerará el siguiente cuestionario:

Cuadro 12: Propuesta 11 Evaluación de la comunicación interna

Encuesta de comunicación interna				
Responsable:	Talento Humano			
Cargo:				
Señale el Área al que pertenece:	CAPTACIÓN		INVERSIÓN	
Antigüedad en la COAC Multiempresarial	Menos de 2 años			
	De 2 a 10 años			
	Más de 10 años			
1. Marque según su criterio: Siendo 1 nunca, 2 ocasionalmente, 3 frecuentemente, 4 a veces, 5 siempre.				
Me convocan a reuniones de trabajo	1	2	3	4 5
Mis funciones están definidas	1	2	3	4 5
Recibo tanta información que entorpece mi trabajo	1	2	3	4 5
Las reuniones son productivas	1	2	3	4 5
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo	1	2	3	4 5
La información que recibo desde distintas áreas de la Gerencia es homogénea	1	2	3	4 5
Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización	1	2	3	4 5
Tengo una idea general de las funciones de otras áreas que reportan a la Gerencia	1	2	3	4 5
Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo	1	2	3	4 5
El área a la que pertenezco valora mis propuestas	1	2	3	4 5
En mi área existe un método formalizado de comunicación interna.	1	2	3	4 5
Cuando un nuevo compañero se incorpora se informa al resto sobre cuáles son sus funciones.	1	2	3	4 5
Existe una comunicación adecuada dentro de mi área	1	2	3	4 5
El número de reuniones es adecuado	1	2	3	4 5
Considero que los mandos intermedios están adecuadamente informados por el equipo directivo	1	2	3	4 5
Existe una comunicación adecuada entre las distintas áreas que reportan a la Gerencia	1	2	3	4 5
2. Si crees que alguno de los siguientes son problemas de comunicación en el área, señale los que le parezcan más importantes (máximo 3)				



Falta de adaptación a los cambios		
Desconocimiento de las agendas de los demás		
Falta de respuesta a los mensajes en general		
Otros problemas especifiquen:		
Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos		
Deficiente en el registro y archivo de la información		
Falta de interés de los trabajadores para comunicarse		
Barreras físicas entre las áreas		

3. ¿Qué barreras considera que existen actualmente en la comunicación interna del área? (puede marcar varios)

Filtración		
Deformación (rumor)		
Información a destiempo		
Reclamos		
Falta de claridad		
Interrupción en la comunicación del mensaje		
Otros (especifique)		

4. ¿Con que frecuencia utiliza los siguientes canales?	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Correo electrónico				
Mensajes de texto				
Reuniones formales				
Reuniones informales				
Memos				
Teléfono				

Elaborado por: Las Autoras

NOTA: Al terminar de resolver la pregunta 1 podremos medir la frecuencia con la que fluye la comunicación interna, teniendo en cuenta que, si los valores más altos se encuentran entre nunca, ocasionalmente y frecuente se debería tomar acciones para reforzar la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

Para las preguntas 2 y 3 se necesitaría realizar una tabulación en Excel para poder reconocer cuales son los problemas y barreras de comunicación más importantes que están afectando a las áreas y poder tomar medidas al respecto para reforzarlos o cambiarlos. De este modo estaremos evaluando la idoneidad del sistema de comunicación interna.



Control:

2. Elaborar un plan de comunicación interna.

Propuesta 12:

Una vez evaluado la idoneidad del sistema de comunicación interna, se propone que talento humano conjuntamente con los jefes de área ejecuten el siguiente Plan de comunicación en donde se puede observar que tiene las tres etapas de la comunicación que son informar, opinar y participar, es importante recalcar que este plan se deberá llevar a cabo de acuerdo como lo marquen en el cronograma, para así proporcionar la fluidez interna de la comunicación.

Cuadro 13: Propuesta 12 Plan de comunicación interna

Plan de Comunicación													
Marque con una x lo que													
Objetivos		Mantener informado a los empleados											
		Que los empleados informen											
		Lograr participación y cohesión											
	Piezas de comunicación	1er. Trimestre			2do. Trimestre			3er. Trimestre			4to. Trimestre		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Informar	Comunicados empleados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Tablones de anuncios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Opinar	Encuesta de comunicación interna y reconocimiento						x						x
	Buzón de sugerencias.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Participar	Reuniones todos los empleados.	x											
	Reuniones de Gerente y directores.	x			x			x			x		
	Reuniones de Departamentos	x			x			x			x		
	Reunión de seguimiento individual		x										
	Eventos especiales		x	x		x							x

Elaborado por: Las Autoras



Control:

3. Llevar una hoja de recepción de documentos y correos electrónicos.

Propuesta 13:

En cada área existirá la hoja de registro, que al momento de recibir un comunicado los colaboradores deberán confirmar la recepción del mismo mediante una firma ya sea enviado por escrito o correo electrónico, esto servirá como respaldo del envío y recepción de la información.

Cuadro 14: Propuesta 13 Formato recepción de documentos e información

Hoja de Entrega de Documentos					
Enviado por	Forma de envío o recepción de documento: físico/correo electrónico	Fecha de envío de documento	Recibido por:	Firma	Observaciones
Cristina	Entrega personal	20/04/2017	Juan	xxx	
Ana	Correo electrónico	01/05/2017	Pablo	xxx	
Ronald	Recibo por Correspondencia	02/07/2017	Ana	XXX	Quito

Elaborado por: Las Autoras

3.2.4.3 PROPUESTA APLICADA A CAPTACIÓN, COLOCACIÓN E INVERSIÓN

Riesgo: Deficiente conocimiento y gestión de riesgos dentro de la COAC Multiempresarial.

Objetivo Operativo:

Inculcar en el personal la cultura de riesgo que nos permita una mejora continua para la entidad.



Control:

1. Elaborar un plan de capacitación en la administración de riesgos operativos.

Propuesta 14:

Es importante que el departamento de Talento Humano con la Administración de Riesgos diseñe un programa de capacitaciones relacionado con la gestión de riesgos, ante ello, se puede considerar como estrategia, el pago mensual por cuotas de la mitad del costo de capacitación por parte de los empleados y la otra mitad puede ser asumida por la cooperativa.

Se propone los siguientes temas para la capacitación en la gestión de riesgo:

Cuadro 15: Propuesta 14 Programa de capacitaciones

Actividades/Temas	Mes - Año			
	Días (3-7)	10-15	17-21	25-28
Características de la Gestión Riesgo Empresarial				
Factores de riesgo				
Procesos de generación de riesgos				
Evaluación de amenazas, vulnerabilidad y análisis de riesgos				
Actores sociales, generación y gestión de riesgos				
Planificación de riesgos				
Conclusiones, Recomendaciones y Acciones				

Elaborado por: Las Autoras

Una vez que se realice la capacitación, el personal se encontrara listo para desarrollar una gestión de riesgo empresarial, para lo que se propone tomar en cuenta este proyecto.



CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Conclusiones Generales

Luego de haber cumplido con el propósito de esta investigación que fue realizar un Modelo de Gestión de Riesgo Empresarial que permita identificar las falencias que se convierten en riesgos que obstaculizan la consecución de objetivos se concluye:

- De la aplicación de la Gestión de Riesgos ERM, se evidencia que existen varios riesgos en la empresa, siendo el proceso de inversión de recursos el que requiere mayor atención ya que tiene el menor nivel de confianza promedio de 55% y el mayor nivel de riesgo promedio de 45% entre los tres procesos, seguido por el proceso de captación que tiene un nivel de confianza promedio de 64% y un nivel de riesgo promedio de 36%, finalmente se encuentra el proceso de colocación que tiene un nivel de confianza promedio de 83% y un nivel de riesgo promedio de 17%; a continuación se detallará las conclusiones de cada proceso.

4.1.1 Conclusiones para el proceso de captación de recursos

Mediante el desarrollo del cuestionario de Control Interno COSO ERM aplicado a la COAC Multiempresarial se identificó que el proceso de captación presenta eventualidades, debido a que, al personal les falta información acerca de la normativa, código de ética, empoderamiento de las políticas y procedimientos inmersos en el proceso, existe una deficiencia en la asignación de competencias al personal, comunicación interna informal, falta de conocimiento acerca de la Gestión de Riesgo, lo que ha provocado que no se cumplan los objetivos en su cabalidad y que exista una

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra

Alvarez Rodríguez Diana Paola



desmotivación en los colaboradores, generando su bajo desempeño con errores u omisiones en el desarrollo de las actividades, no existen acciones ni propuestas para la mitigación del riesgo.

Para lo cual se estableció objetivos estratégicos y operativos en base a los riesgos identificados. Este proceso necesita controles y acciones destinadas a mejorar la captación de recursos para lo cual se ha propuesto:

- El jefe de Talento de Talento Humano evaluará el desempeño del personal utilizando un cuestionario de autoevaluación dado en la propuesta 1.
- Talento humano deberá dar seguimiento a los objetivos establecidos por el jefe de área a través de la propuesta 2.
- El Gerente deberá destinar recursos para la capacitación del jefe de área y talento humano en herramientas de coaching y retroalimentación.
- Talento Humano deberá realizar una inducción o reinducción de acuerdo a la propuesta 10.
- Talento humano y la Administración de riesgos deberá diseñar un programa de capacitación referente a la gestión de riesgos como se detalla en la propuesta 14.
- Talento humano deberá realizar una evaluación del programa de comunicación interna como detalla en la propuesta 11.

4.1.2 Conclusiones para el proceso de colocación de recursos

Mediante el desarrollo del cuestionario de Control Interno COSO ERM realizado al proceso de colocación de recursos se identificó algunos riesgos: no existen acciones para dar respuesta a las desviaciones de políticas y



procedimientos aprobados, los empleados no tienen claro las acciones a tomarse por el incumplimiento al código de ética, falta de evaluación a las funciones y responsabilidades de los asesores comerciales, falta de controles y mecanismos frente a los riesgos operativos, no hay un involucramiento del personal con la gestión de riesgos debido a la falta de conocimiento que tienen del tema, no se revisan frecuentemente las funciones y responsabilidades de los asesores comerciales, por lo que paulatinamente se ha generado que los empleados infrinjan los principios, deberes y responsabilidades establecidos en el código de ética, generando un mal desempeño laboral, y creando un mayor impacto en el caso de que los riesgos no sean materializados económicamente. Al controlar los riesgos la COAC Multiempresarial tendrá una mayor colocación de recursos, por ende, se ha propuesto:

- Que el jefe deberá realizar un entrenamiento anual de las pautas necesarias para el procedimiento de colocación de acuerdo con la propuesta 4.
- El jefe de área deberá realizar talleres prácticos semestrales del proceso para analizar el nivel de conocimiento de los asesores como se detalla en la propuesta 5.
- Talento Humano deberá realizar una inducción o reinducción de acuerdo a la propuesta 10.
- Talento humano deberá medir la carga laboral para evitar la deficiente segregación de funciones a través de la propuesta 6.
- Talento humano y la Administración de riesgos deberá diseñar un programa de capacitación referente a la gestión de riesgos como se detalla en la propuesta 14.



4.1.3 Conclusiones para el proceso de inversión de recursos

Luego de realizar el control interno mediante la utilización del cuestionario COSO ERM, se determinó que el proceso de inversión es el que mayor riesgo tiene debido a que: no existe una delimitación de responsabilidades, no toman acciones frente a errores u omisiones sobre resultados encontrados por la administración de riesgos, el personal no tiene claro los objetivos planteados lo que genera bajo rendimiento económico, desconocimiento de riesgos potenciales por la falta de técnicas adecuadas para la identificación lo que generaría que deje pasar oportunidades con los riesgos positivos o que un riesgo negativo empeore el desarrollo del proceso reincidiendo en errores no mitigados, existen desviaciones en la entrega y recepción de la información, los empleados no tienen un conocimiento claro sobre las responsabilidades a cumplir, falta de una evaluación al desempeño del personal lo que genera una ineficiencia operativa. Para controlar estos riesgos se propone:

- El administrador de riesgos deberá planificar reuniones trimestrales para dar a conocer a los miembros de área los resultados obtenidos en auditoría, como se detalla en la propuesta 7.
- El jefe de área deberá establecer objetivos según funciones y tareas asignadas al empleado como indica la propuesta 8.
- El jefe de área deberá elaborar un cronograma de seguimiento de objetivos como se muestra en la propuesta 9.
- Talento humano y la Administración de riesgos deberá diseñar un programa de capacitación referente a la gestión de riesgos como se detalla en la propuesta 14.
- Talento humano deberá realizar una evaluación del programa de comunicación interna como detalla en la propuesta 11.



Adicional a todas las conclusiones dadas, es importante mencionar que se ha creado y realizado una encuesta (Anexo), la misma que servirá a la cooperativa para medir la satisfacción los socios, frente a los servicios brindados.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda:

- A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial, tomar la presente investigación como un modelo de gestión de riesgos para otras áreas de la cooperativa.
- Es importante que los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito colaboren con el cumplimiento de la propuesta de gestión de riesgos, ya que su éxito será resultado de la participación de todos.
- Para cumplir con la recomendación anterior, es importante que el personal sea capacitado y conozca de la importancia de la gestión de riesgo, con el fin de que se origine una cultura sobre está en todos los niveles de la empresa.
- Se exhorta a la COAC Multiempresarial tomar como referencia la encuesta de satisfacción de socios realizada por este grupo investigador, considerando que la misma describe la percepción que tienen actualmente los socios sobre la gestión de la entidad.



ANEXOS

Anexos 1: Levantamiento de Información cuestionario Análisis de puestos

Se realizó un cuestionario de análisis del puesto al personal involucrado en los procesos de captación, colocación e inversión, considerando que desempeñan un rol fundamental en la identificación de riesgos dentro de una entidad. La lista de entrevistados se muestra a continuación:

- Gladis Bueno, empleada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de Cuenca, Asesor de Negocios- Experiencia 1 año 2 meses.
- María Augusta Álvarez, empleada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de Cuenca, Servicio al cliente – Experiencia 3 años.
- Wendy Machuca, empleada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de Cuenca, Asesor Comercial Interno - Experiencia 1 año.
- Mónica Serrano, empleada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de Cuenca, Asesor de Negocios – Experiencia 3 meses.
- Lorena Rea, empleada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito MULTICOOP de Cuenca, Asistente de crédito – Experiencia 2 años.

Cuadro 16: Respuestas del análisis de puestos

Identificación del puesto	Nombre del cargo	E1: Asesor de Negocios
		E2: Servicio al cliente
		E3: Asesor Comercial Interno
		E4: Asesor de Negocios
		E5: Asistente de crédito
	Área a la que pertenece:	E1: Comercial
		E2: Operaciones



		E3: Comercialización
		E4: Negocios
		E5: Negocios
	Es supervisado por:	E1: Catalina Palacios
		E2: Coordinador de operaciones
		E3: jefe de negocios
		E4: Catalina Palacios
		E5: jefe de crédito y captaciones
Requerimiento académico/laboral	Nivel de estudios:	E1: Bachiller (Secundaria)
		E2: 3er Nivel (Superior)
		E3: 3er Nivel (Superior)
		E4: Técnico (Segundo años de universidad)
		E5: 3er Nivel (Ing. Comercial)
	Necesito alguna capacitación previa para el ingreso a la COAC (especifique):	E1: No
		E2: Inducción para el puesto que ocupa
		E3: No
	Años de experiencia en cargos similares (detalle los cargos):	E5: Tiene experiencia bancaria
		E1: 1 año 8 meses jefe de ventas
Características del puesto	Cuál es la misión del puesto de trabajo.	E4: 22 años
		E1: Captar nuevos socios, créditos, inversiones y ahorrar sueños en las diferentes empresas asignadas.
		E2: Trabajar para una mejor calidad de soluciones para brindar a los socios.
		E3: Generar todo tipo de negocios para la cooperativa.
		E4: Servicio
		E5: Revisión expedientes, documentación relacionada a créditos, ingreso sistema información y generación de documentos, legalizar créditos e inversiones.
	Detalle las	E1: Se visita a las empresas asignadas y las

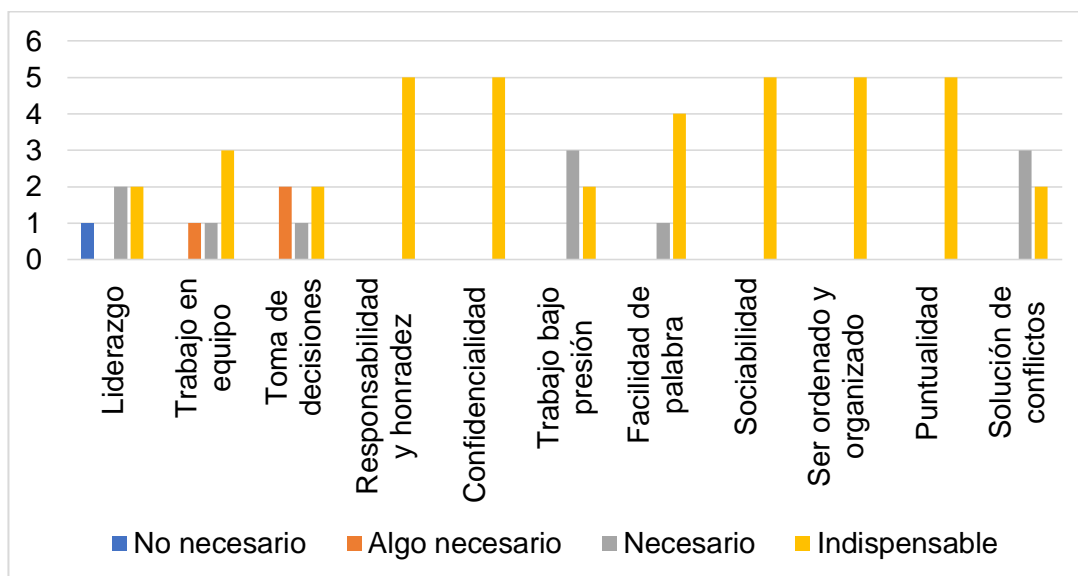


	actividades y responsabilidades que le exige su puesto de trabajo:	nuevas en las cuales se realizan nuevos socios, créditos, inversiones y ahorra sueños.
		E2: Atención al socio, recepción de reclamos, seguro médico, transferencias bancarias, reporte de consumo celular, víveres, prendas industriales.
		E3: Cumplir con las metas señaladas
		E4: Asesoramiento financiero, proceso cuentas, inversiones, créditos.
		E5: Llamadas seguir prospectos crédito Pyme, Consumo, Micro, etc.; recuperación cartera, revisión documentación, requisitos, etc.; manejo sistema (generación de documentos), manejo de seguros.
	La actividad que desempeña exige la toma de decisiones:	E1: Siempre
		E2: Siempre
		E3: En ocasiones
		E4: Siempre
		E5: Siempre
	Al tomar una decisión en la actividad que desempeña considera.	E1: Consultar
		E2: Consultar solo para casos difíciles
		E3: Consultar
		E4: Consultar solo para casos difíciles
		E5: Consultar solo para casos difíciles
Observaciones y sugerencias para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo	E1: En cuanto se refiere a créditos el encaje debería ser menos para estar al par de la competencia.	
	E2: Ninguno.	
	E3: Tener una mayor capacitación.	
	E4: Mejorar algunas políticas.	
	E5: Ninguno.	

Fuente: Entrevistas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 9: Habilidades y destrezas para el desempeño del puesto



Fuente: Entrevistas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

Anexos 2: Levantamiento de Información entrevistas en base a los principios de control interno

Entrevistas aplicadas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial formuladas con base a los principios de Control Interno, cuyo objetivo fue obtener información relevante que ayude identificar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de captación, colocación e inversión de recursos. El instrumento se aplicó de manera unipersonal en la jornada de trabajo.

Las entrevistas se realizaron al siguiente personal:

- Tanya Vintimilla, actual funcionaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial de Cuenca, Administradora de Riesgos.
- María Eulalia Andrade, actual funcionaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial de Cuenca, Gerente de Crédito e Inversiones.



Resultados de entrevista a Administradora de Riesgos, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial.

Cuadro 17: Entrevistas en base a los principios de Evaluación de Riesgos

Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.	P1. ¿Han sido identificados claramente los problemas o necesidades que la entidad tiende a resolver, si / no explique?	Si, basados en los indicadores financieros y de gestión.
	P2. ¿Se toma en consideración las experiencias adquiridas en situaciones anteriores para la toma de decisiones si / no explique?	Si, para evitar errores.
	P3. ¿La entidad ha establecido objetivos definiendo todos los estratos necesarios, estos son desde la misión de la misma hasta los objetivos operativos o actividades y la estrategia para alcanzarlos si / no explique?	Si, financieramente se tiene una meta a corto, mediano y largo plazo que se debe cumplir el plan estratégico y plan operativo.
Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.	P1: ¿Tiene la entidad un análisis de riesgo considerando los objetivos de la organización y las fuentes probables de riesgo (internos y externos) si / no explique?	Sí, estamos basados en la administración de riesgo integral.
	P2: ¿Se definen mecanismos para la identificación de riesgos internos si / no explique?	Se definen políticas de acuerdo al tipo de riesgo, su probabilidad e impacto.
	P3. ¿Se hace una revisión periódicamente de dichos mecanismos para anticipar el accionar ante acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	Si
Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.	P1: ¿La identificación de riesgos toma en consideración los hallazgos de auditorías, tanto internas como externas si / no explique?	No, los riesgos están determinados por el momento en procesos.
	P2. ¿Los riesgos identificados por el personal y los funcionarios son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo si / no explique?	Sí, es la fuente para el análisis, control y mitigación del riesgo.
	P3. ¿Están identificados, finalmente aquellos riesgos que la alta dirección entiende que no pueden o resulta conveniente cubrir (riesgo residual) si / no explique?	No.



Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.	P1. ¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del arrea si / no explique?	Si.
	P2. ¿Se han identificado cambios que pueden afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización si / no explique?	No.
	P3. ¿Se analizan y adoptan las recomendaciones realizadas por las auditorías, tanto interna como externa si / no explique?	Si, se evalúa, comenta y se procede conforme sea lo conveniente para la institución dentro del requerimiento legal.

Fuente: Entrevistas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

De la Tabla anterior se puede observar que los riesgos identificados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial son determinados en los procesos; aquellas eventualidades identificadas por el personal y funcionarios son consideradas por la alta dirección para integrarlos en el análisis de riesgo; sin embargo, no se consideran los riesgos identificados en auditorías tanto internas como externas, lo que evidencia una ineficiencia en el sistema de control de la entidad.

Resultados de entrevista a Gerente de Créditos e Inversiones, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial.

	P1. ¿Se evalúa con Existe un sistema para la evaluación de créditos y cuál es?	Sí, se evalúa con cuatro parámetros, el que más se usa es el buró de crédito (70%), antigüedad en la cooperativa y comportamiento de pago.
	P2. ¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos de crédito claros y de fácil comprensión, marque una respuesta y diga por qué?	No son muy claros. Si cuya gerencia pasa por escrito al personal involucrado.
	P3. ¿Cómo se realiza la gestión de cobranzas?	Bajo rol en la empresa, debido bancario, pago en ventanilla. Si

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



Colocación de recursos		no pagan hay gestión entre todo para revisar independientemente.
	P4. ¿Existe alguien que evalúe de forma periódica el estado de la cartera?	Si, permanentemente, gerencia de cobranzas.
	P5. ¿Cuál es el procedimiento que realiza para evitar el aumento de morosidad?	Mensajes MS, preventivo. Llamadas telefónicas Notificaciones de gerencia de cobranzas. Abogado.
	P6. ¿Se realiza un control y seguimiento a las personas encaradas de cobranzas, explique?	Si, cada tarde se pasa el listado de las llamadas efectuadas.
	P7. ¿Se efectúa una investigación crediticia de futuros clientes para otorgar un crédito, explique?	Cuando no se tiene un historial crediticio y el socio opera por primera vez se lleva un seguimiento completo. Buró, verificación de domicilio, que lo documentos presentados tengan viabilidad económica.
	P8. Ud. ¿Está constantemente capacitado de tal manera que pueda tomar decisiones financieras de ser necesario?	Siempre hay capacitaciones. Nos reunimos con crédito y cobranzas para tratar de reducir el riesgo.
	P9. ¿Ud. Cree que se están cumpliendo los objetivos planteados para este departamento si / no, porque y que es lo que Ud. Propone?	A los socios que tienen créditos solo con la cooperativa y tienen un excelente buró, se les debería premiar concediéndoles créditos sin garante y en forma ágil. Si hay seguimiento de los objetivos.
	P10. Cuáles cree Ud. ¿Qué son las debilidades y amenazas del área a su cargo, enumere?	Debilidades: credibilidad de ahorro, no hay cultura de ahorro. Amenazas: competencia agresiva.
Captación de recursos	P1. ¿Cómo se realiza la gestión de captación de recursos, explique?	Ahorro de los socios Póliza de plazo fijo
	P2. ¿Existe un sistema para evaluar la gestión de captación de recursos, explique?	Hay rubros que se debe cumplir: mantenimiento y pólizas nuevas.
	P3. ¿La cooperativa cuenta con políticas y procedimientos de crédito claros y de fácil comprensión, marque y diga por qué?	Son muy claros y fáciles de comprender. Está a disposición de todo el personal.
	P4. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para promocionar sus productos, enumere?	Tasas de interés atractivas Seguridad de la inversión Puede contar con el 70% de la inversión Cuenta con seguro de vida No se lleva la renovación sin autorización del socio.
	P5. ¿Cuál es el procedimiento que realiza para aumentar las captaciones de recurso?	Promoción entre los socios que tienen ahorro programado y a la vista



	P6. ¿Se realiza un control y seguimiento a las personas encargadas de la captación de recursos, explique?	Con metas las captaciones se gestionan a todo nivel.
	P7. ¿Ud. está constantemente capacitado de tal manera que pueda tomar decisiones financieras de ser el caso?	Permanentemente, R.R.H.H., está pendiente de la capacitación del personal.
	P8. ¿Ud., cree que se están cumpliendo los objetivos planteados para este departamento si / no porque y que es lo que Ud., propone?	En captaciones se ha cumplido hasta la fecha con los requerimientos establecidos.
	P9. ¿Cuáles cree Ud., que son las debilidades y amenazas del área a su cargo, enumere?	Amenazas: Tasas elevadas que ofrecen otras instituciones financieras.

Fuente: Entrevistas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

Las políticas y procedimientos de la cooperativa no son claros y de fácil comprensión, a pesar de ello, el personal constantemente tiene reuniones con el departamento de crédito y cobranzas para tratar de reducir riesgos; siendo la credibilidad de ahorro una debilidad, puesto que, no existe cultura de ahorro, así mismo, tienen que hacer frente a la fuerte competencia existente en el mercado.



Anexo 3: Perfil de puesto y función Coordinador de Negocios

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Coordinador de Negocios	Código:	NE02
Empresa/Departamento:	Negocios	Área:	Negocios
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Cumplir los presupuestos establecidos y contribuir para posicionar la imagen y productos de la Cooperativa para aportar a la consecución de los objetivos y estrategias organizacionales.

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuando Reporta
Gerencia de Negocios	Resultados semanales	Los lunes

b) Supervisa a:

Cargo	Qué Supervisa	Cuando Supervisa
Asesor Comercial	cumplimiento de metas, manejo de imagen	diariamente



c) Coordina con:

Cargo	Qué Coordina	Cuando Coordina
Coordinador Administrativo de y TTHH	Cotización de proveedores	de acuerdo con necesidades
Jefe de Sistemas	Generación de reportes	Cuando se requiere
	Modificaciones e innovaciones en aplicaciones informáticas	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
Realizar convenios con empresas para colocación de créditos y servicios no financieros	Aceptar nuevos socios o empresas	Cumplir con el presupuesto
Captar socios e inversiones y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	Aceptar nuevos socios	Cumplir con el presupuesto
Ejecutar los planes de marketing aprobados para promocionar la cooperativa, en base a las necesidades de los socios canalizadas a través de los diferentes departamentos	Ejecutar los planes aprobados en base al presupuesto autorizado	Cumplir con la planificación



Supervisar las labores de los Asesores a su cargo, enfocados al POA	Tomar medidas correctivas	Velar para que se cumpla el presupuesto
Generar proyectos tendientes a innovar e incrementar los productos, servicios e imagen de la Cooperativa	Presentar proyectos a la Gerencia de Negocios	Ejecutar los proyectos aprobados

5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Realizar convenios con empresas para colocación de créditos y servicios no financieros		Profundidad en conocimiento de los productos Responsabilidad	Relaciones interpersonales
Captar socios e inversiones y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	Mercadeo y ventas	Comunicación eficaz Persuasión	Relaciones interpersonales
Ejecutar los planes de marketing aprobados para promocionar la cooperativa, en base a las necesidades de los	Marketing	Creatividad	



socios canalizadas a través de los diferentes departamentos			
Supervisar las labores de los Asesores a su cargo, enfocados al POA		Monitoreo y control. Liderazgo Trabajo en equipo	Meticuloso
Generar proyectos tendientes a innovar e incrementar los productos, servicios e imagen de la Cooperativa	Proyectos	Conocimiento técnico Cumplimiento de metas.	Confidencialidad

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior	Ingeniero en Marketing Ing. Comercial, o afines	Marketing y Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas
----------------------------	--------------------------------



	del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de ventas	16 horas
Manejo de objeciones	16 horas
Marketing	16 horas

8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Marketing	X	X
Mercadeo y ventas	X	X
Windows Office	X	

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas		X



Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X



Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X
-----------------------	---	--	----------

10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Oracle, SOAT, Conecta, Salud y Alianza		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de archivos	X	X

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación y	Capacidad para actuar	X	X



servicio al socio	con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.		
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar; en conjunto las metas de la Cooperativa, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas	X	



	respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.		
Profundidad en conocimientos de los productos	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.		X
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas	X	



	<p>novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.</p>		
Liderazgo	<p>Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, motivar a las personas a su cargo a identificarse con ellos. Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.</p> <p>Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los</p>		



	mismos.		
Persuasión	Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones.	X	
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales e informales.	X	
Control y monitoreo	Llevar el control sobre las diferentes partes del proceso bajo su dependencia, evaluar el cumplimiento de las actividades, disposiciones, especificaciones, normas.	X	



Conocimiento técnico	<p>Capacidad para entender, conocer demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y su función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender.</p> <p>Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencia y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia.</p>	X	X
Cumplimiento de metas	<p>Capacidad para elaborar una estrategia para obtener los resultados presupuestados por la cooperativa</p>	X	
Responsabilidad	<p>Hace referencia al compromiso, a un alto</p>	X	



	sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.		
--	---	--	--

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades



4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar convenios con empresas para colocación de créditos y servicios no	4	4	4	20	SI



financieros					
Captar socios e inversiones y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	5	4	4	20	SI
Ejecutar los planes de marketing aprobados para promocionar la cooperativa	4	4	4	20	SI
Supervisar las labores de los Asesores a su cargo, enfocados al POA	5	4	3	17	SI
Generar proyectos tendientes a innovar e incrementar los productos, servicios e imagen de la Cooperativa	2	3	5	17	SI
Apoyar en la realización de los planes de marketing para promocionar la cooperativa, en base a las necesidades de los socios canalizadas a través de los diferentes departamentos	4	3	3	13	NO
Revisar diseños y artes de publicidad y de imagen para los diferentes medios de comunicación y obtener la aprobación de la Gerencia	2	3	4	14	NO
Revisar y entregar la documentación requerida por la Cooperativa para la calificación de créditos, de acuerdo con las políticas establecidas	5	3	3	14	NO
Coordinar con proveeduría que se	3	3	3	12	NO



mantenga stocks adecuados de material de publicidad.					
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne.	1	3	2	7	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución	5	3	2	11	NO

14. Otras responsabilidades de la posición:

N/A



Anexo 4: Perfil de puesto y función Asesor Comercial

Descripción Funcional y Perfil por Competencias

1. Datos de identificación

Puesto:	Asesor Comercial	Código:	NE03
Empresa/Departamento:	Negocios	Área:	Negocios
Número ocupantes:	2	Ciudad / Regional:	Cuenca

2. Misión del puesto

Incrementar el número de empresas, socios y el ahorro, a través de la aplicación de las estrategias comerciales implementadas por la Cooperativa así como la fidelización de los mismos mediante la utilización de todos los servicios financieros y no financieros que ofrece la Institución, brindando atención personalizada

3. Relaciones Estructurales - Funcionales

a) Reporta a:

Cargo	Qué Reporta	Cuando Reporta
Coordinador de Negocios	Actividades del puesto	todos los días



b) Supervisa a:

Cargo Qué Supervisa Cuando Supervisa

N/A	N/A	N/A
-----	-----	-----

c) Coordina con:

Cargo Qué Coordina Cuando Coordina

Gerente de Negocios	Aprobación de Créditos	Cuando se requiere
Gerente de Negocios	Emisión de pólizas de inversión	Cuando se requiere
Coordinador administrativo y TTHH	Proveeduría de material de publicidad	mensualmente
Coordinador de Operaciones	Pagos de certificados de aportación, cuentas de empresas asociadas	Cuando se requiere
Asistente de servicio al Socio	Servicios no financieros	Cuando se requiere
Recepcionista	Ingresos e incrementos de socios	Cuando se requiere
Asistente de crédito	Buró de crédito, aplicación de la figura del crédito	Cuando se requiere
Jefe de Sistemas	Manejo y actualización de la base de datos	Cuando se requiere

4. Actividades esenciales, Atribuciones y Responsabilidades

Actividades esenciales	Atribuciones	Responsabilidades
------------------------	--------------	-------------------



Asesorar y promover en la capacitación de depósitos a plazo fijo, ahorros y servicios financieros o no financieros de la cooperativa	Establecida en las políticas de la Cooperativa	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Realizar llamadas, proporcionar información mediante mails personales y masivos para citas con empresas nuevas y existentes	Aceptación de nuevos socios y empresas	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Captar y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	Establecida en las políticas de la Cooperativa	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Fidelizar a los socios aplicando las estrategias comerciales establecidas y brindando una atención personalizada	Establecida en las políticas de la Cooperativa y estrategias comerciales	Regirse a las políticas de la Cooperativa
Captar nuevos Socios mediante inducción en empresas nuevas y antiguas, inculcando la cultura del ahorro.	Establecida en las políticas de la Cooperativa y estrategias comerciales	Regirse a las políticas de la Cooperativa



5. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Competencias generales	Otras competencias
Asesorar y promover en la capacitación de depósitos a plazo fijo, ahorros y servicios financieros o no financieros de la cooperativa		Orientación y servicio al socio Comunicación efectiva	Relaciones interpersonales
Realizar llamadas, proporcionar información mediante mails personales y masivos para citas con empresas nuevas y existentes		Comunicación efectiva	Amabilidad
Captar y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución		Profundidad en conocimiento de los productos Responsabilidad	
Fidelizar a los socios aplicando las estrategias comerciales establecidas y brindando una atención personalizada	Ventas y mercadeo	Profundidad en conocimiento de los productos Responsabilidad	



Captar nuevos Socios mediante inducción en empresas nuevas y antiguas, inculcando la cultura del ahorro.		Persuasión Perseverancia	Relaciones interpersonales Empatía
--	--	---------------------------------	---

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Superior incompleta	Mínimo 3 años de Ingeniería en Marketing, Ingeniería Comercial, o afines	Administración
Superior completa	Ingeniero en Marketing, Ingeniero Comercial o a afín. 5 años	Administración

7. Capacitación adicional requerida

Curso/Seminarios/Pasantías	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de ventas	16 horas
Manejo de objeciones	16 horas
Atención al cliente	16 horas



8. Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Marketing, Comercialización, ventas	X	
Windows Office	X	
Matemáticas	X	

9. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Socios	Conocimiento de los socios de la Cooperativa		X
Datos empresariales.	Estadísticas de ventas, inversiones, captaciones, créditos		X
Información institucional de nivel	Conocimiento de misión, visión, factores claves del		X



estratégico	éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la organización.		
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la organización.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la organización		X



10. Destrezas específicas requeridas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Windows Office, internet	X	
Manejar programas informáticos Internos	Oracle		X
Operar equipos de oficina:	Computador, fotocopidora, fax, escáner	X	X
Otras destrezas específicas:	Estudios de mercado	X	

11. Competencias generales

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y	X	



	entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.		
Orientación y servicio al socio	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un socio y/o conjunto de socios, actuales o potenciales, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al socio, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	X	X
Profundidad en conocimientos de los productos	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar		X



	<p>propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan.</p> <p>Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.</p>		
Persuasión	<p>Capacidad o habilidad para convencer a una persona para que haga o crea alguna cosa, empleando argumentos o razones</p>	X	



Perseverancia	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la persecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo	X	
Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida laboral y personal.	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	De 2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.



13. Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades



		puesto	
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Asesorar y promover en la capacitación de depósitos a plazo fijo, ahorros y servicios financieros u no financieros de la cooperativa.	5	3	4	17	SI
Realizar llamadas, proporcionar información mediante mails personales y masivos para citas con empresas nuevas y existentes	5	3	4	17	SI
Captar y colocar créditos de acuerdo con las políticas de la Institución	5	3	4	17	SI
Fidelizar a los socios aplicando las estrategias comerciales establecidas y brindando una atención personalizada	5	4	4	21	SI
Captar nuevos Socios mediante inducción en empresas nuevas y antiguas, inculcando la cultura del ahorro.	5	3	4	17	SI



Brindar asesoría a empresas referente a créditos pymes	5	3	4	17	NO
Informar, direccionar y colocar al Socio en la realización de créditos en la cooperativa.	5	3	4	17	NO
Reportes de ingresos e incrementos	4	3	2	10	NO
Entregar las solicitudes de los nuevos socios con toda la documentación y requisitos requeridos.	4	3	2	10	NO
Hacer llamadas para gestionar el pago de los certificados de aportación.	5	3	3	14	NO
Recuperar cuentas inactivas	5	3	4	17	NO
Apoyar a la coordinadora de negocios en la generación de nuevas estrategias y métodos para incrementar socios y empresas asociadas	4	3	4	16	NO
Controlar y manejar el inventario de material publicitario	2	2	2	6	NO
Presentar reportes semanales de actividades	4	3	3	13	NO
Archivar correspondencia de comercialización y ventas.	3	2	2	7	NO
Apoyar logísticamente a la Coordinadora de negocios con la planificación de publicidad, mercadeo, negocios, etc.	4	3	4	16	NO



Cumplir con el Reglamento Interno y de Seguridad y Salud Ocupacional de la institución.	5	3	2	11	NO
Cumplir con todos los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la cooperativa	5	3	2	11	NO
Realizar cualquier otra actividad que por necesidad se le asigne	3	3	2	9	NO

14. Otras responsabilidades de la posición

N/A



Anexo 5: Cuestionario COSO ERM – proceso de captación de recursos

Componente: AMBIENTE INTERNO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
¿Existe y se implementa un Código de Ética que asegure la confianza en el cumplimiento del objetivo de la captación de recursos?	Sí, porque tienen su propio código de ética.	10	10
¿Las relaciones con los trabajadores y socios de la cooperativa en el proceso de captación de recursos se basan en la honestidad y equidad?	Sí, porque es un parámetro de nuestro código.	10	9
¿Existen acciones frente a violaciones del Código de Ética, y las medidas adecuadas?	No se han dado los casos, sin embargo, existe un desconocimiento de las acciones a ser tomadas.	10	5
¿Existe un control sistemático de la aplicación de medidas sancionatorias?	Sí de eso encarga RRHH.	10	10
TOTAL		40	34
COMPETENCIA Y DESARROLLO DEL PERSONAL			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Están descritas claramente las competencias del personal, en el proceso de captación de recursos?	Se les ha explicado, pero no conocen a profundidad que existe un perfil de funciones.	10	5
¿Se analiza el conocimiento y habilidades del personal en el desempeño adecuado de su trabajo?	Se realiza una medición mensual, que considera las metas alcanzadas (Asesora).	10	10
¿Se aplican adecuadamente las políticas y procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación del personal?	Sí, el personal está constantemente capacitándose.	10	8
¿Son convenientes las acciones desarrolladas, en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?	Sí, las acciones que toman son convenientes.	10	10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Son adecuados los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados y su relación con el código de conducta y otras orientaciones de comportamiento?	Nuestra área no se encarga de eso, pero nuestros supervisores como el Jefe de Negocios si nos monitorea y controla.	10	9
TOTAL		50	42
ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, están integradas por personal con conocimientos suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo?	Sin embargo, hace falta capacitación	10	6
¿La definición de responsabilidades del personal involucrado en el proceso de captación de recursos son las adecuadas, y existe una comprensión de esas responsabilidades?	No existe una comprensión de esas responsabilidades, mismas que están contempladas en el perfil de funciones	10	3
¿Se realiza sistemática y oportunamente las reuniones de consejo para la toma de decisiones importantes en donde participa todo el personal involucrado en el proceso de captación de recursos?	Sí, siempre porque se necesita la aprobación del Jefe de Negocios o el comité de Crédito.	10	10
¿Es suficiente y oportuna la información del consejo, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias del departamento, posición financiera, resultados de operación en las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	No, porque como asesoras no monitoreamos los objetivos, eso lo realizan los supervisores.	10	2
¿Es suficiente y adecuada la información proporcionada por la auditoría acerca de investigaciones y actos impropios dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	Si, se involucra auditoría ya que nos controla el acceso al buró de crédito e información.	10	7
¿Se llevan a cabo acciones como resultado del descubrimiento e investigaciones realizadas dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	Si, en la indagación al socio si se descubre que los datos son falsos, se toma detención del proceso.	10	7
TOTAL		60	35



ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Es adecuada la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y objetivos del proceso de captación de recursos, las funciones de operación y requerimientos?	La responsabilidad que ejerce es la adecuada y necesaria para el cargo.	10	10
¿Son convenientes los procedimientos relacionados con el control interno?	Sí, porque se da como control el monitoreo para las áreas.	10	7
¿Existe un número apropiado de personal con respecto a la naturaleza y complejidad de las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de captación de recursos?	Depende porque estamos en crecimiento.	10	3
TOTAL		30	20
FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿El proceso de captación de recursos cuenta con una estructura organizacional?	Si existe, el mismo que se encuentra plasmado en el manual del proceso de captación, sin embargo, el personal desconoce de la estructura total del proceso.	10	7
¿Es apropiada la estructura organizacional del proceso de captación de recursos y sus habilidades, para proporcionar el flujo de información necesaria para administrar las actividades?	Si es apropiada, porque la cooperativa es aún pequeña y no necesita más personal.	10	9
¿Los informes entregados son efectivos y proporciona la información apropiada?	Si, los informes que se emiten a los supervisores ayudan a la toma de decisiones.	10	10
¿Existe una rotación excesiva de personal en funciones claves?	No	10	5
¿Es suficiente el número de trabajadores en las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de captación de recursos?	Sí, estamos en equilibrio.	10	7
TOTAL		50	38



TOTAL AMBIENTE INTERNO		230	169
NIVEL DE CONFIANZA= (169*100)/230=		73%	MODERADA
Componente: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Los objetivos en el proceso de captación de recursos, expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre el alcance del proceso de captaciones?	Sí, porque estos están en los procesos del componente.	10	10
¿Es efectiva la comunicación de los objetivos, al personal de las áreas que participan en el proceso de captación?	Si, los objetivos están claros que son la misión, el porqué de nuestro cargo.	10	9
¿Hay relación y consistencia de las políticas con los objetivos del proceso de captación de recursos?	Desconoce	10	3
¿Existe vínculo de los objetivos del proceso de captación de recursos con el objetivo general de la cooperativa y planes estratégicos?	Si porque se pretende cumplir los objetivos para lograr las metas.	10	8
TOTAL		40	30
TOTAL ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS		40	30
NIVEL DE CONFIANZA= (30*100)/40=		75%	MODERADA
Componente: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Son convenientes los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de captación, para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?	Riesgo que alguien esconda información o no sea verdadera.	10	8
¿Son efectivos los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de captación, para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas?	Sí, porque este procedimiento pasa por diferentes filtros.	10	9
¿Están identificados los riesgos significativos dentro las áreas involucradas en el proceso de captación de recursos?	No responde.	10	3
TOTAL		30	20
TOTAL IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS		30	20
NIVEL DE CONFIANZA= (20*100)/30=		67%	MODERADA



Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿En las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, cuando se identifican los riesgos, cuentan con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	Si, se neutraliza la situación y se paraliza el proceso con el socio.	10	7
¿La administración tiene en consideración el alcance e impacto que los eventos pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso de captación de recursos?	Si, debido a las evaluaciones que les hacen.	10	7
¿Los riesgos positivos y negativos son evaluados individualmente, dentro del área del proceso de captación?	El comité los evalúa.	10	7
¿Al realizar cambios en el proceso de captación, la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?	No, se analiza el impacto sobre cambios a futuro.	10	3
TOTAL		40	24
TOTAL EVALUACIÓN DE EVENTOS		40	24
NIVEL DE CONFIANZA= $(24 \times 100) / 40 =$		60%	MODERADA
Componente: RESPUESTA AL RIESGO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Las áreas involucradas con el proceso de captación, cuenta con un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos?	No cuentan con un plan de contingencia.	10	3
¿Al identificarse un riesgo potencial en las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, la gerencia evalúa las posibles respuestas como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	Si, la Gerencia se encarga de ello.	10	7
¿Dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, están diseñados mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos?	Dentro del proceso de captación no existen alternativas para responder a los riesgos.	10	1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Existe la participación de todos los miembros de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	No todos se involucran y no hay alternativas de respuesta al riesgo.	10	1
¿Dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación, se tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?	El establecimiento del nivel de riesgo residual se realiza con base a la verificación de la documentación (riesgo externo)	10	7
TOTAL		50	19
TOTAL RESPUESTA AL RIESGO		50	19
NIVEL DE CONFIANZA= (19*100)/50=		38%	BAJA
Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿La cooperativa realiza evaluaciones al proceso de captación de recursos?	Dentro de la cooperativa semanalmente se realizan evaluaciones al proceso de captación	10	10
¿En el proceso de captación de recursos, se encuentra segregada las funciones y responsabilidades?	Dentro del Manual del proceso de Captación se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades.	10	8
¿Se encuentran establecidos las políticas y procedimientos para el proceso de captación de recursos?	Las políticas y procedimientos para el proceso de captación se encuentran establecidos en el Manual del proceso de Captación.	10	8
TOTAL		30	26
TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL		30	26
NIVEL DE CONFIANZA= (26*100)/30=		87%	ALTA
Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿La información que se maneja dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos es formal?	En la cooperativa, en el proceso de captación la información manejada es formal, se genera un informativo.	10	9



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿La información fluye en todas las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	A pesar de que la información sea formal, esta no fluye de manera adecuada dentro del proceso de captación.	10	3
¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?	Se comunica adecuadamente la información al personal que la requiere, con el suficiente detalle permitiéndole cumplir de manera efectiva y eficiente sus responsabilidades.	10	8
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	La comunicación a los trabajadores sobre sus deberes y responsabilidades se realiza mediante el manual de funciones.	10	7
TOTAL		40	27
TOTAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		40	27
NIVEL DE CONFIANZA= (27*100)/40=		68%	MODERADA
Componente: MONITOREO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Son adecuados los procedimientos de control interno que permite al personal, al desempeñar sus funciones, obtener evidencias sobre el funcionamiento del sistema de control interno?	No son adecuados los procedimientos de control interno.	10	2
¿Se implementan dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio para fortalecer los controles internos?	Las auditorías internas o externas no realizan recomendaciones en cuanto al control interno.	10	2
¿Es adecuado el nivel de documentación que permita delimitar el grado de responsabilidad con las operaciones quién aprueba, autoriza, ejecuta, revisa y registra dentro de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	Si, el nivel es adecuado porque está de acuerdo a la estructura organizacional y pasa por filtros.	10	8
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos, de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	Si, nuestros deberes y responsabilidades constan en el perfil de funciones.	10	8



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Se evalúa y supervisa el desempeño al personal involucrado con el proceso de captación de recursos?	No se evalúa el desempeño, pero si se supervisa mediante monitoreo.	10	5
¿La cooperativa realiza supervisiones rutinarias dentro del área involucrada con el proceso de captación de recursos, para identificar deficiencias en el proceso?	Dentro del proceso de captación no se realiza supervisiones rutinarias para identificar deficiencias en el proceso	10	3
TOTAL		60	28
TOTAL MONITOREO		60	28
NIVEL DE CONFIANZA= (28*100)/60=		47%	BAJA

Fuente: Información de campo – Cuestionario COSO ERM

Elaborado por: Las Autoras



Anexo 6: Cuestionario COSO ERM – proceso de colocación de recursos

Componente: AMBIENTE INTERNO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
INTEGRIDAD Y VALORES			
¿Existe y se implementa un Código de Ética que asegure la confianza en el cumplimiento del objetivo de la colocación de recursos?	Si porque la cooperativa tiene un Código de Ética al cual regirse	10	10
¿Las relaciones con los trabajadores y socios de la cooperativa en el proceso de colocación de recursos se basan en la honestidad y equidad?	Desde luego, ese es la parte del cumplimiento al Código de Ética.	10	10
¿Existen acciones frente a violaciones del Código de Ética, y las medidas adecuadas?	No se sabe con precisión, pero supone que serían acciones de despido	10	4
¿Existe un control sistemático de la aplicación de medidas sancionatorias?	Si existe un control desde el área de R.R.H.H.	10	10
TOTAL		40	34
COMPETENCIA Y DESARROLLO DEL PERSONAL			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Están descritas claramente las competencias del personal, en el proceso de colocación de recursos?	Sí. Nuestras competencias están en el perfil de funciones de cada puesto.	10	10
¿Se analiza el conocimiento y habilidades del personal en el desempeño adecuado de su trabajo?	Si, mediante el monitoreo y control del coordinador de negocios hacia los asesores.	10	10
¿Se aplican adecuadamente las políticas y procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación del personal?	Sí, pero eso lo realiza otro departamento a nivel general de todos los empleados.	10	9
¿Son convenientes las acciones desarrolladas, en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?	No, se conoce cuáles serán las acciones ante esa situación.	10	1
¿Son adecuados los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados y su relación con el código de conducta y otras orientaciones de comportamiento?	No tengo conocimiento es otro departamento el cual realiza el monitoreo y control.	10	3
TOTAL		50	33
ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación



¿Las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos, están integradas por personal con conocimientos suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo?	Si, por que para la selección del personal para cada área se requiere que tenga estudios acordes al puesto, tercer nivel.	10	10
¿La definición de responsabilidades del personal involucrado en el proceso de colocación de recursos son las adecuadas, y existe una comprensión de esas responsabilidades?	Si, son las adecuadas y la comprensión que existe de ellas son las que figuran en nuestro perfil de funciones del asesor.	10	10
¿Se realiza sistemática y oportunamente las reuniones de consejo para la toma de decisiones importantes en donde participa todo el personal involucrado en el proceso de colocación de recursos?	Si, por que se tiene que coordinar con el Gerente de Negocios, Coordinador Administrativo, Coordinador de Operaciones, Asistente de Servicio al Socio, Asistente de Crédito.	10	10
¿Es suficiente y oportuna la información del consejo, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias del departamento, posición financiera, resultados de operación en las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos?	Sí, es suficiente y oportuna la información que se da por medio de reportes y resultados semanales.	10	10
¿Es suficiente y adecuada la información proporcionada por la auditoría acerca de investigaciones y actos impropios dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos?	Sí, porque auditoría está en constante control sobre nuestros procedimientos hacia las fuentes de información.	10	10
¿Se llevan a cabo acciones como resultado del descubrimiento e investigaciones realizadas dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos?	Si porque si se descubre que los datos proporcionados por el socio son falsos el proceso de créditos se detiene.	10	9
TOTAL		60	59
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Es adecuada la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y objetivos del proceso de colocación de recursos, las funciones de operación y requerimientos?	Si, esta adecuada la asignación de responsabilidades y autoridad sobre los asesores porque eso está dentro de la misión del puesto, dentro del perfil de funciones.	10	10
¿Son convenientes los procedimientos relacionados con el control interno?	Si porque se desarrolla el monitoreo a los puestos de trabajo	10	10



¿Existe un número apropiado de personal con respecto a la naturaleza y complejidad de las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de colocación de recursos?	Si, el personal que existe es suficiente para cumplir con los objetivos y presupuestos planteados por la cooperativa.	10	10
TOTAL		30	30
FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿El proceso de colocación de recursos cuenta con una estructura organizacional?	Si, como coordinador de negocios ante la colocación estamos a cargo de los asesores comerciales	10	8
¿Es apropiada la estructura organizacional del proceso de colocación de recursos y sus habilidades, para proporcionar el flujo de información necesaria para administrar las actividades?	No, me parece que debería haber unos asesores de crédito y otros para la cuenta ahorristas por que los asesores comerciales hacen las dos cosas, captar y colocar fondos.	10	1
¿Los informes entregados son efectivos y proporciona la información apropiada?	Si porque son un soporte nuestro, información para tomar decisiones.	10	10
¿Existe una rotación excesiva de personal en funciones claves?	No, porque somos pocos, y estamos bien encaminados en funciones.	10	9
¿Es suficiente el número de trabajadores en las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de colocación de recursos?	Sí, es suficiente el trabajo está bien parame trizado.	10	9
TOTAL		50	37
TOTAL AMBIENTE INTERNO		230	193
NIVEL DE CONFIANZA= (193*100)/230=		84%	ALTA
Componente: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Los objetivos en el proceso de colocación de recursos, expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre el alcance de este proceso?	Si, por que todo eso consta en el perfil de funciones como misión del puesto.	10	10
¿Es efectiva la comunicación de los objetivos, al personal de las áreas que participan en el proceso de colocación?	Si puesto que hay mucha coordinación con el resto del personal	10	10
¿Hay relación y consistencia de las políticas con los objetivos del proceso de colocación de recursos?	Si porque si no cumplimos con las políticas no se puede lograr objetivos.	10	10
¿Existe vínculo de los objetivos del proceso de colocación de recursos con el objetivo general de la cooperativa y planes estratégicos?	Si existe porque la colocación es la razón de ser de la cooperativa.	10	10



TOTAL		40	40
TOTAL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		40	40
NIVEL DE CONFIANZA= $(40 \times 100) / 40 =$		100%	ALTA
Componente: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Son convenientes los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de colocación, para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?	Si puesto que los mecanismos de verificación e investigación, de un socio permite saber si esta oportuna cualquier cosa.	10	10
¿Son efectivos los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de colocación, para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas?	Si los mecanismos están bien porque son sujetos a verificación por los superiores.	10	10
¿Están identificados los riesgos significativos dentro las áreas involucradas en el proceso de colocación de recursos?	Si, los riesgos que se podrían dar es el impago de los créditos por haber realizado mal el análisis.	10	10
TOTAL		30	30
TOTAL IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS		30	30
NIVEL DE CONFIANZA= $(30 \times 100) / 30 =$		100%	ALTA
Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿En las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos, cuando se identifican los riesgos, cuentan con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	Si, identificamos los riesgos, pero no los evaluamos.	10	7
¿La administración tiene en consideración el alcance e impacto que los eventos pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso de colocación de recursos?	Si, el cual sería a través del monitoreo de los puestos.	10	3
¿Los riesgos positivos y negativos son evaluados individualmente, dentro del área del proceso de colocación?	No son evaluados los riesgos por nosotros, lo hace el comité.	10	6
¿Al realizar cambios en el proceso de colocación, la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?	Si, puesto que es la ventana de servicios se analiza cambios de acuerdo a la competencia.	10	9
TOTAL		40	25
TOTAL EVALUACIÓN DE RIESGOS		40	25
NIVEL DE CONFIANZA= $(25 \times 100) / 40 =$		63%	MODERADA
Componente: RESPUESTA AL RIESGO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Las áreas involucradas con el proceso de colocación, cuenta con un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos?	No cuentan con un plan de contingencia.	10	1
¿Al identificarse un riesgo potencial en las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos, la gerencia evalúa las posibles respuestas como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	Si la gerencia trabaja en ello junto con auditores.	10	7
¿Dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos, están diseñados mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos?	No existe alternativa para responder a los riesgos.	10	1
¿Existe la participación de todos los miembros de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos, para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	No todos se involucran y no hay alternativas.	10	3
¿Dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación, se tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?	No estos establecidos controles claros al menos	10	2
TOTAL		50	14
TOTAL RESPUESTA AL RIESGO		50	14
NIVEL DE CONFIANZA= (14*100)/50=		28%	BAJA
Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿La cooperativa realiza evaluaciones al proceso de colocación de recursos?	Si, semanalmente hay reuniones.	10	10
¿En el proceso de colocación de recursos, se encuentra segregada las funciones y responsabilidades?	Si, de acuerdo al organigrama	10	10
¿Se encuentran establecidos las políticas y procedimientos para el proceso de colocación de recursos?	Sí, eso está en el perfil de funciones.	10	9
TOTAL		30	29
TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL		30	29
NIVEL DE CONFIANZA= (29*100)/30=		97%	ALTA
Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿La información que se maneja dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos es formal?	Sí, siempre	10	10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿La información fluye en todas las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos?	Si, todas las áreas se involucran por la responsabilidad de cada uno.	10	9
¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?	Si porque es parte de la comunicación y el control	10	10
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	Si por el perfil de funciones de cada uno.	10	9
TOTAL		40	38
TOTAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		40	38
NIVEL DE CONFIANZA= (38*100)/40=		95%	ALTA
Componente: MONITOREO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Son adecuados los procedimientos de control interno que permite al personal, al desempeñar sus funciones, obtener evidencias sobre el funcionamiento del sistema de control interno?	Si, se trabaja en conjunto y respuesta con el control interno	10	9
¿Se implementan dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos, las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio para fortalecer los controles internos?	Si, tales recomendaciones son tomadas en otra para la toma de decisiones.	10	10
¿Es adecuado el nivel de documentación que permita delimitar el grado de responsabilidad con las operaciones quién aprueba, autoriza, ejecuta, revisa y registra dentro de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos?	Si, el nivel es adecuado según su organigrama y jerarquía de puestos.	10	10
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de las áreas involucradas con el proceso de colocación de recursos, de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	Sí, eso está en el perfil de funciones de cada uno.	10	10
¿Se evalúa y supervisa el desempeño al personal involucrado con el proceso de colocación de recursos?	Si, se evalúa el desempeño con y a través de metas en la colocación	10	10
¿La cooperativa realiza supervisiones rutinarias dentro del área involucrada con el proceso de colocación de recursos, para identificar deficiencias en el proceso?	Si, se realiza supervisiones diarias o cuando se requiere.	10	10
TOTAL		60	59
TOTAL MONITOREO		60	59
NIVEL DE CONFIANZA= (59*100)/60=		98%	ALTA

Fuente: Información de campo – Cuestionario COSO ERM

Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



Anexo 7: Cuestionario COSO ERM – proceso de inversión de recursos

Componente: AMBIENTE INTERNO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
¿Existe y se implementa un Código de Ética que asegure la confianza en el cumplimiento del objetivo de la inversión de recursos?	Se inculca en todos los empleados y socios la ética, existe un manual de ética.	10	10
¿Las relaciones con los trabajadores y socios de la cooperativa en el proceso de inversión de recursos se basan en la honestidad y equidad?	Si porque se encuentra dentro de los principios del Código de Ética	10	10
¿Existen acciones frente a violaciones del Código de Ética, y las medidas adecuadas?	Se dan tres oportunidades en el caso que fallen los empleados en temas administrativos, si se trata de dolo no existe tolerancia, se los despide inmediatamente	10	10
¿Existe un control sistemático de la aplicación de medidas sancionatorias?	Se está desarrollando para el 2018	10	9
TOTAL		40	39
COMPETENCIA Y DESARROLLO DEL PERSONAL			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Están descritas claramente las competencias del personal, en el proceso de inversión de recursos?	Esta desarrollado dentro del Manual de Funciones	10	10
¿Se analiza el conocimiento y habilidades del personal en el desempeño adecuado de su trabajo?	A través del programa de relaciones se evalúa	10	10
¿Se aplican adecuadamente las políticas y procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación del personal?	Existe un programa de inducción a la cooperativa.	10	9
¿Son convenientes las acciones desarrolladas, en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados?	Se realizan reuniones con el área de comercialización semanalmente	10	10
¿Son adecuados los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados y su relación con el código de conducta y otras orientaciones de comportamiento?	Se llevan controles de permisos através de Talento Humano	10	10



TOTAL		50	49
ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos, están integradas por personal con conocimientos suficientes, experiencia y tiempo de servicio efectivo?	Se valora con prueba escrita y oral de acuerdo al perfil solicitado (pruebas psicológicas)	10	10
¿La definición de responsabilidades del personal involucrado en el proceso de inversión de recursos son las adecuadas, y existe una comprensión de esas responsabilidades?	No. Sin embargo, existe un Manual de Funciones	10	5
¿Se realiza sistemática y oportunamente las reuniones de consejo para la toma de decisiones importantes en donde participa todo el personal involucrado en el proceso de inversión de recursos?	Se realiza reuniones cada mes con el Consejo de Administración	10	10
¿Es suficiente y oportuna la información del consejo, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias del departamento, posición financiera, resultados de operación en las áreas involucradas con el proceso de captación de recursos?	Sí. Esto abarca las reuniones de cada mes	10	10
¿Es suficiente y adecuada la información proporcionada por la auditoría acerca de investigaciones y actos impropios dentro de las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos?	No. Sin embargo, existe un departamento de Riesgo, el cual analiza los Riesgos Operacionales	10	3
¿Se llevan a cabo acciones como resultado del descubrimiento e investigaciones realizadas dentro de las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos?	No. Está más enfocado al análisis de liquidez y crédito.	10	4
TOTAL		60	42
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Es adecuada la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y objetivos del proceso de inversión de recursos, las funciones de operación y requerimientos?	Sí. Existe un perfil de cargo en el cual se detalla las responsabilidades y funciones	10	10
¿Son convenientes los procedimientos relacionados con el control interno?	Sí. Pero falta enfocarse más en cada área	10	7



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Existe un número apropiado de personal con respecto a la naturaleza y complejidad de las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de inversión de recursos?	Pero aún se está analizando la segregación de funciones.	10	8
TOTAL		30	25
FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿El proceso de inversión de recursos cuenta con una estructura organizacional?	Sí. De acuerdo al manual de funciones	10	10
¿Es apropiada la estructura organizacional del proceso de inversión de recursos y sus habilidades, para proporcionar el flujo de información necesaria para administrar las actividades?	Sí. Se realizan las reuniones semanales	10	10
¿Los informes entregados son efectivos y proporciona la información apropiada?	Sí. Son presentados en cada reunión	10	10
¿Existe una rotación excesiva de personal en funciones claves?	No hay rotación. Se contrata de acuerdo al perfil solicitado.	10	10
¿Es suficiente el número de trabajadores en las actividades llevadas a cabo dentro del proceso de inversión de recursos?	Sí. Sin embargo, se necesita analizar las responsabilidades de cada uno	10	8
TOTAL		50	48
TOTAL AMBIENTE INTERNO		230	203
NIVEL DE CONFIANZA= (203*100)/230=		88%	ALTA
Componente: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Los objetivos en el proceso de inversión de recursos, expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre el alcance del proceso de inversiones?	No. Debería aplicarse ya que existe políticas y objetivos de cada departamento	10	1
¿Es efectiva la comunicación de los objetivos, al personal de las áreas que participan en el proceso de inversión?	Sí. Sin embargo, existen reuniones semanales donde se exponen tales temas	10	7
¿Hay relación y consistencia de las políticas con los objetivos del proceso de inversión de recursos?	Sí. Tanto el manual de políticas como el perfil de cada cargo van de la mano, es decir, funcionan conjuntamente.	10	10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Existe vínculo de los objetivos del proceso de inversión de recursos con el objetivo general de la cooperativa y planes estratégicos?	No. Pero todo debe estar enfocado hacia un objetivo común, el problema está en la falta de comunicación y conocimientos.	10	1
TOTAL		40	19
TOTAL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		40	19
NIVEL DE CONFIANZA= (19*100)/40=		48%	BAJA
Componente: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Son convenientes los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de inversión, para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?	Sí. Son analizados por el departamento de Riesgos	10	9
¿Son efectivos los mecanismos utilizados en las áreas del proceso de inversión, para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas?	Sí. Se realiza el departamento de Riesgos.	10	10
¿Están identificados los riesgos significativos dentro las áreas involucradas en el proceso de inversión de recursos?	Sí. De eso se encarga el departamento de riesgos	10	9
TOTAL		30	28
TOTAL IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS		30	28
NIVEL DE CONFIANZA= (28*100)/30=		93%	ALTA
Componente: EVALUACIÓN DE RIESGOS			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿En las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos, cuando se identifican los riesgos, cuentan con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	No. Existe una falta de control sobre el manejo de riesgos administrativos.	10	1
¿La administración tiene en consideración el alcance e impacto que los eventos pueden tener sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso de inversión de recursos?	No. Les falta conocimiento sobre lo que es un riesgo y como tratarlo	10	1
¿Los riesgos positivos y negativos son evaluados individualmente, dentro del área del proceso de inversión?	No. Falta conocimiento del tema.	10	1



¿Al realizar cambios en el proceso de inversión, la empresa analiza el impacto de posibles riesgos?	No. Sin embargo, existe un área de riesgos.	10	1
TOTAL		40	4
TOTAL EVALUACIÓN DE RIESGOS		40	4
NIVEL DE CONFIANZA= (4*100)/40=		10%	BAJA
Componente: RESPUESTA AL RIESGO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Las áreas involucradas con el proceso de inversión, cuenta con un plan de contingencia para hacer frente a los riesgos?	No. Falta de conocimiento del tema.	10	1
¿Al identificarse un riesgo potencial en las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos, la gerencia evalúa las posibles respuestas como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	Sí. Pero no existe una suficiente capacitación sobre el tema de Riesgos.	10	7
¿Dentro de las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos, están diseñados mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos?	No. Falta de conocimiento del tema.	10	1
¿Existe la participación de todos los miembros de las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos, para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	No. Falta de conocimiento del tema.	10	1
¿Dentro de las áreas involucradas con el proceso de inversión, se tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo residual?	No. Falta de conocimiento del tema.	10	1
TOTAL		50	11
TOTAL RESPUESTA AL RIESGO		50	11
NIVEL DE CONFIANZA= (11*100)/50=		22%	BAJA
Componente: ACTIVIDADES DE CONTROL			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿La cooperativa realiza evaluaciones al proceso de inversión de recursos?	No. Sin embargo, el área de riesgo indica si lo hacen.	10	6
¿En el proceso de inversión de recursos, se encuentra segregada las funciones y responsabilidades?	Sí. Se trabaja para mejorarlo.	10	9



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Se encuentran establecidos las políticas y procedimientos para el proceso de inversión de recursos?	Sí. Existe un Manual de Políticas y Funciones.	10	8
TOTAL		30	23
TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL		30	23
NIVEL DE CONFIANZA= (23*100)/30=		77%	ALTA
Componente: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿La información que se maneja dentro de las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos es formal?	No. Debería realizarse a través de memorándum o correo aviso de lectura, es decir, la confirmación de lectura del comunicado.	10	5
¿La información fluye en todas las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos?	Sí. Existen reuniones en donde se da a conocer cualquier novedad.	10	8
¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?	No. Falta de conocimiento de las funciones y objetivos.	10	5
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	No. Sin embargo, existen reuniones donde se debería dar a conocer.	10	7
TOTAL		40	25
TOTAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		40	25
NIVEL DE CONFIANZA= (25*100)/40=		63%	MODERADA
Componente: MONITOREO			
PREGUNTAS	OBSERVACIONES	Ponderación	Calificación
¿Son adecuados los procedimientos de control interno que permite al personal, al desempeñar sus funciones, obtener evidencias sobre el funcionamiento del sistema de control interno?	No. Falta de conocimiento del tema.	10	1
¿Se implementan dentro de las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos, las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio para fortalecer los controles internos?	No. Existen falencias en la comunicación.	10	1



UNIVERSIDAD DE CUENCA

¿Es adecuado el nivel de documentación que permita delimitar el grado de responsabilidad con las operaciones quién aprueba, autoriza, ejecuta, revisa y registra dentro de las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos?	No. Sin embargo, existen varios niveles para la aprobación de una inversión.	10	7
¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de las áreas involucradas con el proceso de inversión de recursos, de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?	No. Existe falta de conocimientos del perfil de puestos.	10	6
¿Se evalúa y supervisa el desempeño al personal involucrado con el proceso de inversión de recursos?	No. El departamento de Riesgos indica que lo hace periódicamente.	10	7
¿La cooperativa realiza supervisiones rutinarias dentro del área involucrada con el proceso de inversión de recursos, para identificar deficiencias en el proceso?	No. Deficiencia en la supervisión.	10	2
TOTAL		60	24
TOTAL MONITOREO		60	24
NIVEL DE CONFIANZA= (24*100)/60=		40%	BAJA

Fuente: Información de campo – Cuestionario COSO ERM

Elaborado por: Las Autoras



Anexo 8: Encuestas realizadas a socios

Encuesta de satisfacción de socios

Esta encuesta tiene como finalidad analizar la satisfacción de socios, con el propósito de mejorar los productos ofrecidos por la cooperativa MULTICOOP.

1. Género

Femenino: _____

Masculino: _____

2. ¿Usted ha utilizado algún producto o servicio financiero de la cooperativa MULTICOOP en los últimos tres meses?

Si: _____

No: _____

3. ¿Qué producto financiero tiene usted en la cooperativa?

Ahorro: _____

Crédito: _____

4. ¿Cada que tiempo usted visita la cooperativa MULTICOOP?

Semanal: _____

Quincenal: _____

Mensual: _____

Otros: _____

5. ¿Con que frecuencia utiliza los productos financieros de la cooperativa?

1 vez al mes: _____

2 veces al mes: _____

3 veces al mes: _____

Más de 3 veces al mes: _____

Califique su satisfacción con relación a la atención del personal de la cooperativa

Personal	Regular	Bueno	Excelente
Caja			
Crédito			
Gerencia			
Tiempos de respuesta de atención			
Credibilidad y fiabilidad del			



personal			
Nivel de conocimiento de los productos			
Asesoramiento			



Encuesta de satisfacción de socios

Esta encuesta tiene como finalidad analizar la satisfacción de socios, con el propósito de mejorar los productos ofrecidos por la cooperativa MULTICOOP.

1. Género

Femenino: _____

Masculino: X

2. ¿Usted ha utilizado algún producto o servicio financiero de la cooperativa MULTICOOP en los últimos tres meses?

Si: X

No: _____

3. ¿Qué producto financiero tiene usted en la cooperativa?

Ahorro: X

Crédito: _____

4. ¿Cada que tiempo usted visita la cooperativa MULTICOOP?

Semanal: _____

Quincenal: _____

Mensual: X

Otros: _____

5. ¿Con que frecuencia utiliza los productos financieros de la cooperativa?

1 veces al mes: X

2 veces al mes: _____

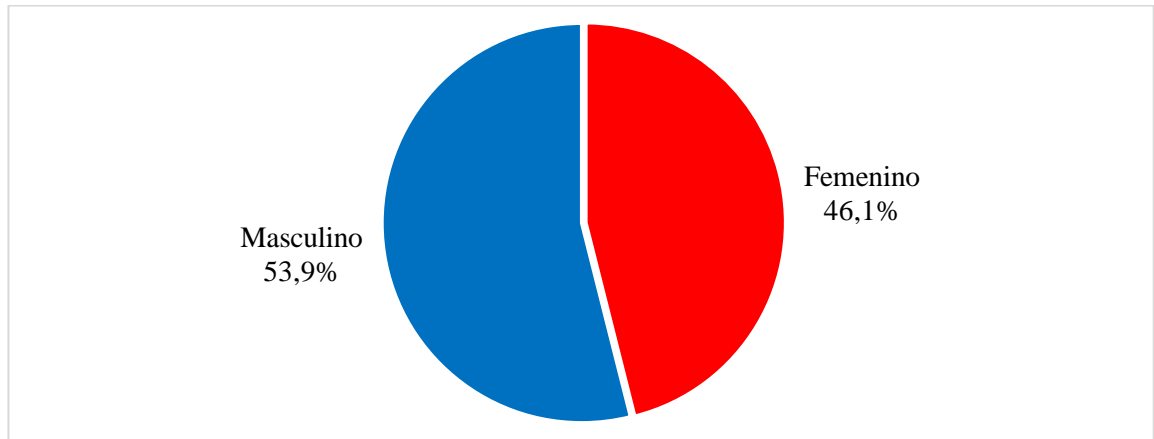
Más de 3 veces al mes: _____

Califique su satisfacción con relación a la atención del personal de la cooperativa

Personal	Regular	Bueno	Excelente
Caja		<u> X </u>	
Crédito		<u> X </u>	
Gerencia		<u> X </u>	
Tiempos de respuesta de atención		<u> X </u>	
Credibilidad y fiabilidad del personal		<u> X </u>	
Nivel de conocimiento de los productos			<u> X </u>
Asesoramiento			<u> X </u>



Gráfico 10: Distribución de 178 socios encuestados según género, MultiCoop 2017

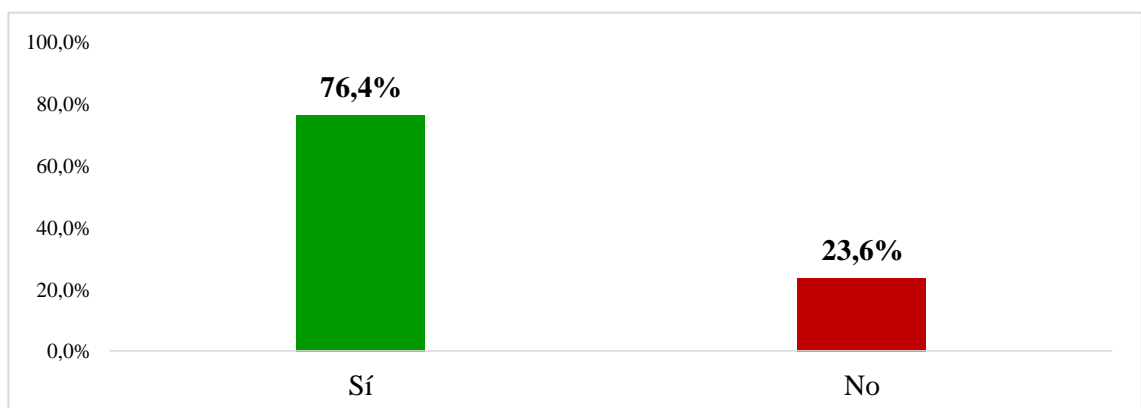


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las autoras

Según los resultados de la encuesta aplicada sobre una muestra de 178 socios de MultiCoop, se puede apreciar en el Gráfico 10 que el 53,9% de los entrevistados son del género masculino, mientras que el 46,1% son de género femenino.

Gráfico 11: Porcentaje de socios según uso de productos financieros en los últimos 3 meses, MultiCoop 2017



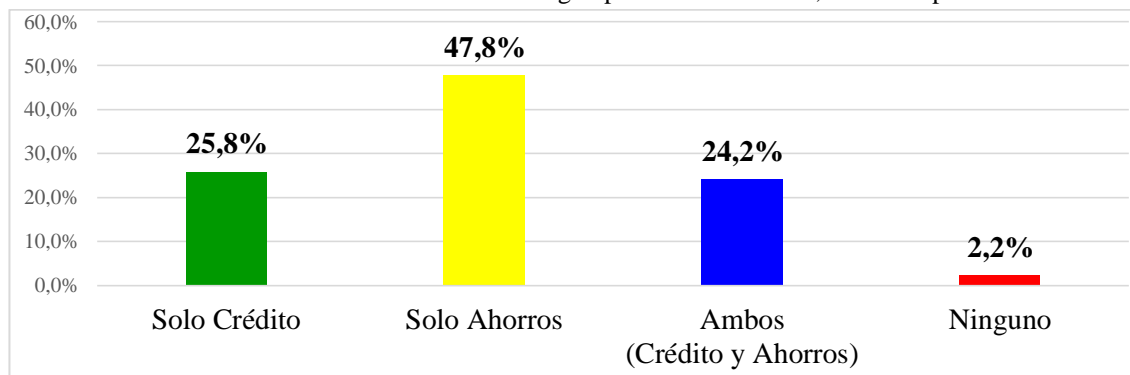
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras



En el Gráfico 11 se puede observar que el 76,4% de los encuestados ha utilizado algún producto o servicio financiero de MultiCoop dentro de los últimos 3 meses.

Gráfico 12: Distribución de socios encuestados según producto financiero, MultiCoop 2017

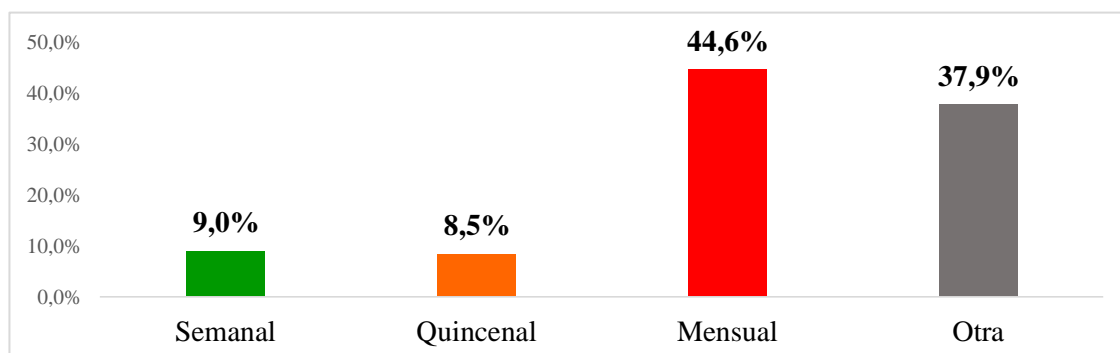


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo con los resultados presentados en el Gráfico 12, el 47,8% de los socios encuestados, es decir la mayoría, solo tiene cuentas de ahorro; mientras que el 24,2% cuenta con los productos financieros de ahorro y crédito al mismo tiempo. Hay un 25,8% de entrevistados que solo tiene una relación con la cooperativa basada en el servicio de créditos.

Gráfico 13: Distribución de 178 socios encuestados según periodicidad de visita a las oficinas de la cooperativa, MultiCoop 2017



Fuente: Encuestas realizadas

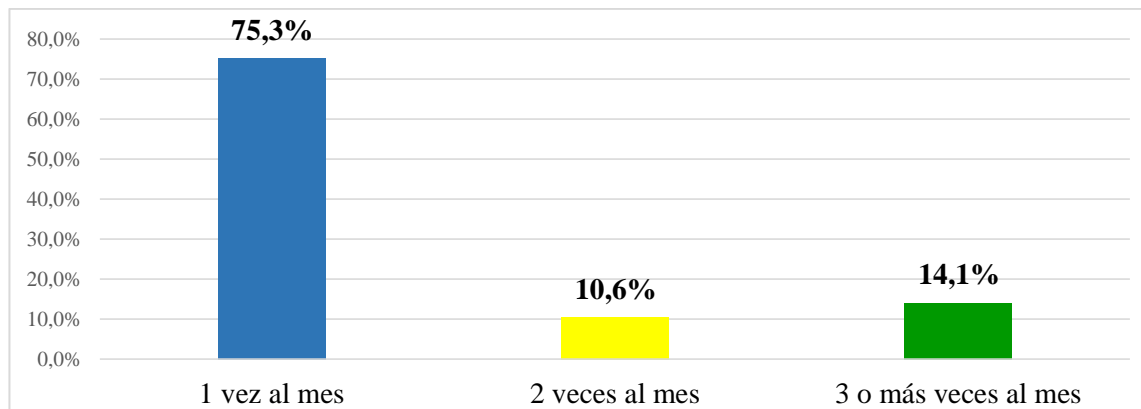
Elaborado por: Las Autoras

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



Con relación a la frecuencia de visita de los socios a las oficinas de la cooperativa, se tiene que el 44,6% acude mensualmente. En el gráfico precedente se puede apreciar que el 37,9% de los entrevistados realiza visitas a las agencias de la cooperativa de forma irregular o no precisan la periodicidad.

Gráfico 14: Distribución de 178 socios encuestados según frecuencia de uso de los productos financieros, MultiCoop 2017



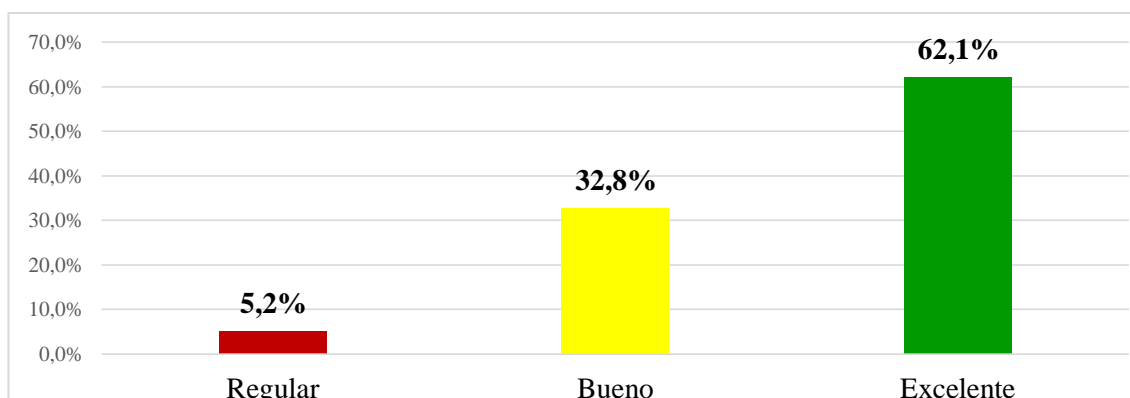
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

En el Gráfico 14 se observa que el 75,3% de los socios entrevistados utiliza los productos financieros de la cooperativa una vez al mes; en contraste, apenas un 14,1% utiliza los productos al menos 3 veces al mes.



Gráfico 15: Distribución de 178 socios encuestados según la calificación de atención en caja, MultiCoop 2017

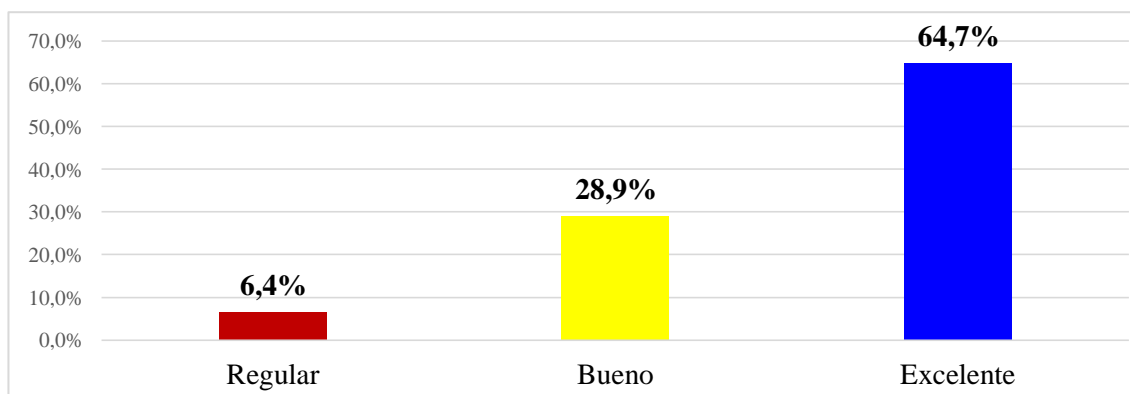


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

El 62,1% de los socios entrevistados califica como excelente la atención en las cajas de la cooperativa. En el Gráfico 15, se puede apreciar que, además, el 5,2% de los socios opinan que la atención en caja es regular.

Gráfico 16: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad de atención del personal en Crédito, MultiCoop 2017



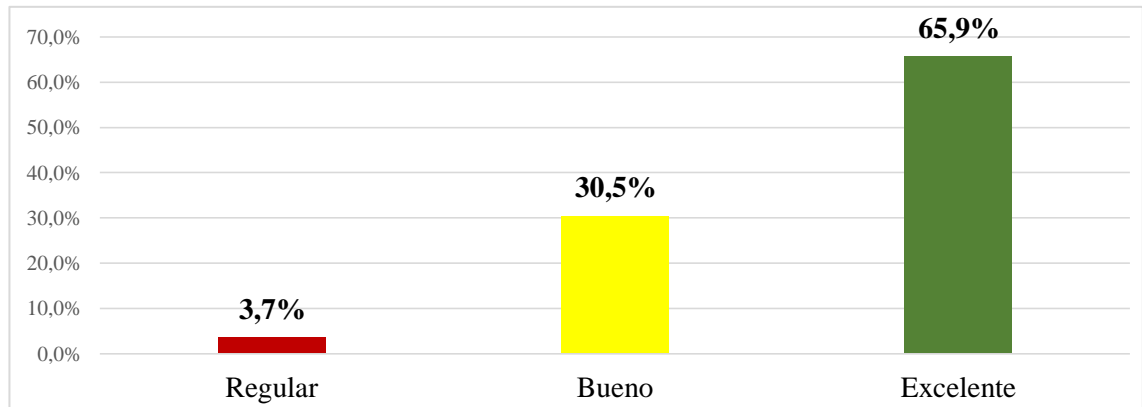
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras



En el Gráfico 16, se observa que un 64,7% de los socios encuestados opina que la atención del personal de Crédito de MultiCoop es excelente, mientras que el 32,8% lo considera bueno y el 5,2% lo califica como regular.

Gráfico 17: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad de atención del personal en la Gerencia, MultiCoop 2017

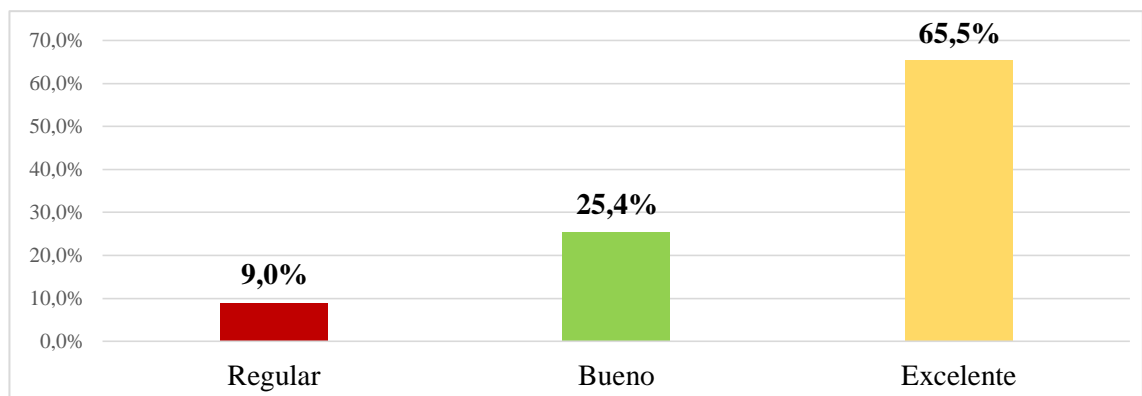


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

El 65,9% de los entrevistados afirman que la atención del personal de la gerencia es excelente; solo un 3,7% lo califica como regular.

Gráfico 18: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad del tiempo de respuesta de atención, MultiCoop 2017



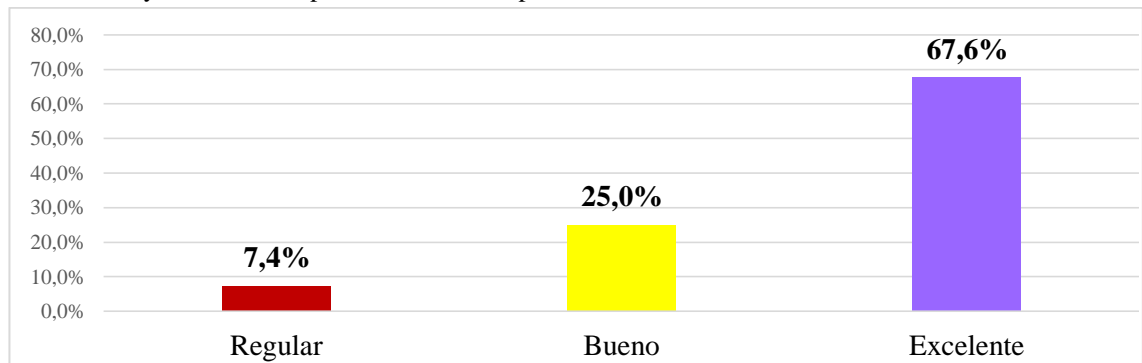
Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras



Respecto a los tiempos de respuesta de atención de la cooperativa, el 65,5% la percibe como excelente y un 25,4% considera que es bueno. En el gráfico anterior se puede apreciar este comportamiento, el cual refleja que 1 de cada 10 socios aprecia que el manejo de los tiempos de respuesta de atención es regular.

Gráfico 19: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción respecto a la credibilidad y fiabilidad del personal, MultiCoop 2017

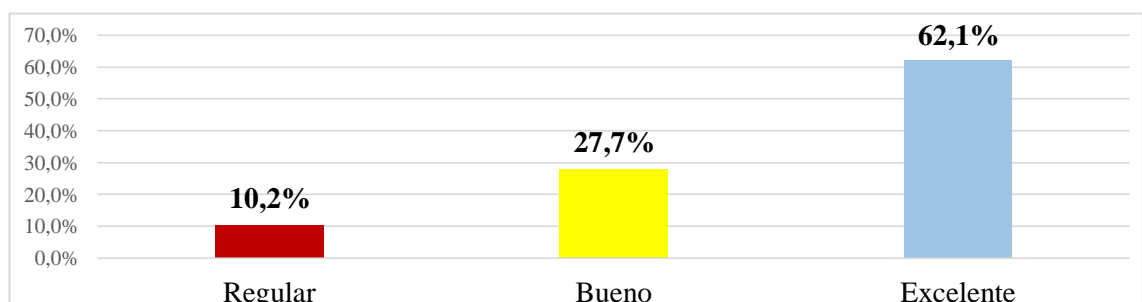


Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a los resultados mostrados en el Gráfico 19, una razón de 2 por cada 3 socios considera que la credibilidad y fiabilidad mostrada por el personal de MultiCoop es excelente. En contraposición, se tiene que el 7,4% de los encuestados lo considera regular.

Gráfico 20: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad del nivel de conocimiento del personal respecto a los productos, MultiCoop 2017



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

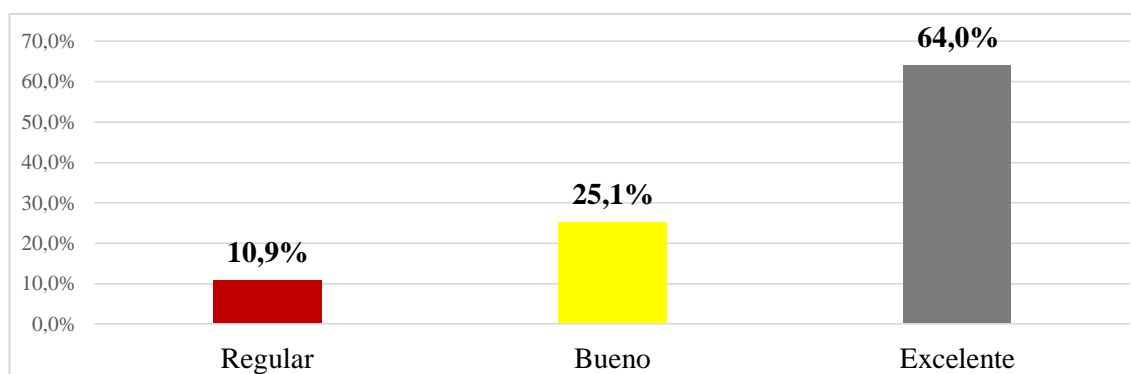
Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



UNIVERSIDAD DE CUENCA

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 62,1% de los socios entrevistados considera que el nivel de conocimiento del personal de la cooperativa respecto a los productos ofrecidos por la institución es excelente; el 10,2% no se encuentra de acuerdo con esta posición, calificándole como regular.

Gráfico 21: Distribución de 178 socios encuestados según nivel de percepción de la calidad del personal en Asesoramiento, MultiCoop 2017



Fuente: Encuestas realizadas

Elaborado por: Las Autoras

En cuanto a la calidad en el asesoramiento que ofrece el personal de atención de MultiCoop, se puede apreciar en el Gráfico 21 que el 64% de los socios encuestados opinan que es excelente la calidad de las asesorías brindadas, mientras que el 10,9% lo califica como regular.



BIBLIOGRAFÍA

- (COSO ERM), C. O., & COSO, E. (SEPTIEMBRE de 2013). *GESTION DE RIESGOS COORPORATIVOS/ MARCO INTEGRADO*. Recuperado el 15 de JUNIO de 2017, de TECNICAS DE APLICACION.
- 31000-9001, ISO. (30 de OCTUBRE de 2011). *ISO TOOLS*. Recuperado el 30 de MAYO de 2017, de GESTION DE RIESGOS PRINCIPIOS Y DIRECTRICES: <https://www.isotools.org/2011/10/30/norma-iso-310002009-gestion-de-riesgos-principios-y-directrices/>
- Ambrosone, M. (mayo de 2007). *La administración del riesgo empresarial*. Obtenido de <http://www.ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (septiembre de 2017). Obtenido de <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2017/09/NUEVO-MARCO-COSO-ERM-2017.pdf>
- Córdova, F. (marzo de 2010). *La Gestión de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Obtenido de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/El_Riesgo_en_la_Gestin_Cooperativa.pdf
- Cubero, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca: I. Municipalidad de Cuenca.
- Decreto No. 194 (2009).
- DGRV Confederación Alemana de Cooperativas. (2016). *Guía para procesos operativos de fusiones ordinarias*. Quito: DGRV.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis de Informe COSO I y II*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R., & Benjamin, N. (2011). *Administración de riesgos ERM y la auditoría interna*. ECOE Ediciones.
- I. E. (JUNIO de 2013). *AUDITORES INTERNOS "ESPAÑA"*. Recuperado el 03 de JULIO de 2017, de DEFINICION E IPLANTACION DEL APETITO DEL RIESGO: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf
- INCOOP. (2015). *Manual de Captaciones Guía para Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <http://www.incoop.gov.py/v2/wp-content/uploads/2015/04/Manual-de-Captaciones-Guia-para-Cooperativas-de-Ahorro-y-Credito-del-Paraguay-24-FEB-2015.pdf>
- Lago, J. (octubre de 2014). *Gestión de Riesgos Corporativos (COSO ERM)*. Obtenido de http://sitios.usac.edu.gt/wp_auditoria/wp-content/uploads/2014/10/Coso-ERM2.pdf
- LOEPS. (2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*.
- Lucano, J., & Pineda, M. (2017). *Análisis y evaluación de la gestión de riesgos, aplicado al departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito José S.J. período 2015*. Cuenca: Universidad de Cuenca.



- Melián, A., Sanchis, J., & Soler, F. (2010). El Crédito Cooperativo como instrumento financiero para el fomento del emprendimiento en tiempos de crisis. *CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111-139.
- Mora Banc Grup. (2017). *MORA Wealth Management*. Obtenido de <https://www.morawealth.com/es/proceso-de-inversion/>
- Moran, J. (2016). *Propuesta de un sistema de gestión por procesos para el departamento de negocios, caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" LTDA*. Obtenido de Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/24002/1/Tesis.pdf>
- Multicoop. (Marzo de 2016). Manual de Captaciones. *Multicoop*. Cuenca, Azuay.
- Multicoop. (2017). *Plan operativo anual 2017*. Cuenca: Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial.
- Multicoop. (2017). Presupuesto y Plan Operativo 2017. Multicoop Ahorro y Crédito.
- MULTICOOP Ahorro y Crédito. (2016). Manual de Crédito y Cobranzas.
- MULTICOOP Ahorro y Crédito. (2016). Manual de Inversiones.
- Revolledo, J. (2010). *Metodología para la valoración y gestión de riesgos del portafolio de inversiones de una cooperativa de ahorro y crédito*. Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2717/1/T0886-MFGR-Revolledo.pdf>
- Sánchez, L. (2015). COSO ERM y la Gestión de riesgos. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 43-50.
- SANTIAGO. (DICIEMBRE de 2012). *ASOCIACION DE AUDITORES EXTERNOS CHILE*. Recuperado el JUNIO de 2017, de <http://aechile.cl/wp-content/uploads/2012/12/ISO-31.000-v-3-de-diciembre-1030-hrs.pdf>
- SEADE, E. J. (2008). *SISTEMA FINANCIERO NACIONAL*. CUENCA: CENTRO DE PUBLICACIONES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.
- SEPS. (12 de Septiembre de 2014). *Norma para la gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol129.pdf/3e459b17-7585-4953-8447-6936ea56b462>
- SEPS. (2017). *SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- TORRES, J. J., RUIZ, G., & JIMENEZ, J. I. (2000). *LA GESTION DEL RIESGO FINANCIERO*. BARCELONA: PIRAMIDE.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**PROTOCOLO DEL PROYECTO INTEGRADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE RIESGO
EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
MULTIEMPRESARIAL PARA LOS PROCESOS DE COLOCACIÓN,
CAPTACIÓN E INVERSIÓN DE RECURSOS”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Contador Público Auditor.
Modalidad: "Proyecto Integrador"

AUTORES: "FABIOLA ALEXANDRA CARTAGENA BRAVO"
"DIANA PAOLA ALVAREZ RODRÍGUEZ"

DIRECTOR: "ING. LUCIA ESPERANZA CABRERA ALBORNOZ"

**CUENCA – ECUADOR
2017**



Pertinencia académico-científica y social

Pertinencia académica

El presente proyecto integrador nace de los conocimientos obtenidos durante nuestra etapa universitaria siendo la auditoria de gestión uno de los pilares fundamentales de la carrera de contabilidad y auditoría; desarrollaremos conocimientos, destrezas y técnicas para la identificación y análisis de riesgos potenciales en una entidad, esperando convertirlo en guía de próximas investigaciones referentes a la gestión de riesgos.

Pertinencia científica

La propuesta del modelo de gestión de riesgos se basa en teorías y aplicaciones dadas por el COSO ERM y las normas ISO, por ende, se desarrollará una ciencia en una práctica, que servirá de ayuda y apoyo a otras investigaciones futuras, las mismas que con el paso del tiempo irán acotando reseñas de próximos desarrollos en cuanto a la gestión de riesgos.

Pertinencia social

La propuesta de implementar un Sistema de Gestión de Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Multiempresarial, favorecerá la toma de decisiones fundamentadas mejorando el control interno y generando una cultura de riesgo, brindando un mejor servicio a la sociedad, la cual podrá identificar fácilmente las fortalezas de la cooperativa como empresa y generar confianza hacia ella, de tal modo que los usuarios y socios de la cooperativa tengan más beneficios en la misma con la confianza y seguridad que ellos se merecen.

Justificación

En el presente proyecto integrador se procederá al desarrollo del estudio denominado **“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTIEMPRESARIAL PARA LOS PROCESOS DE COLOCACION, CAPTACION E INVERSION DE RECURSOS”** , el mismo que permitirá crear valor para la entidad y lograr el cumplimiento de objetivos de la COAC,



con la evaluación de riesgos se podrá determinar el impacto de los riesgos, con lo que la institución podrá gestionarlos para el progreso y la estabilidad de la cooperativa.

Puesto que la gestión de riesgo empresarial es una herramienta de vital importancia que utiliza métodos para identificar y mitigar el riesgo partiendo de los objetivos operacionales, beneficiara a la entidad logrando que sus empleados responsables de cada cargo identifiquen los eventos potenciales para que sean capaces de convertir las amenazas en oportunidades y haciendo de la gestión de riesgo una cultura de prevención para la entidad.

Problema Central

En la actualidad la COAC Multicoop ofrece productos financieros a sus socios de acuerdo a su capacidad en función de sus objetivos y estrategias, sin embargo, la colocación, captación, e inversión de recursos se la hace por decisión de los responsables departamentales sin un sustento basado en el análisis de riesgos. De ahí la necesidad de una gestión adecuada de los riesgos que fundamente dichas decisiones luego de un análisis pertinente y la dotación adecuada de recursos para un control interno eficaz y eficiente.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un Modelo de Gestión de Riesgo Empresarial para la COAC Multiempresarial, en las áreas de Colocación, Captación e Inversión de Recursos, que pretenda asegurar a la alta dirección la eficacia de las actividades.

Objetivos específicos

- Identificar los riesgos que existen en los sistemas de Colocación, Captación e Inversión en base a los objetivos planteados.
- Definir los parámetros para la evaluación de riesgos.
- Clasificar, cuantificar y ponderar los riesgos inherentes de acuerdo a la tolerancia del riesgo.

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



- Elaborar la matriz de evaluación de riesgos inherentes de acuerdo a sus objetivos operacionales.
- Plantear controles y estrategias por cada riesgo detectado.

Metodología

Marco teórico

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Concepto de cooperativas de ahorro y crédito

Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la superintendencia, exclusivamente con sus socios.”

(SEPS, 2017)

Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria

“Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector economía popular y solidario”.

(SEPS, 2017)

Proceso de colocación

Concepto de crédito

Es un préstamo de dinero que el banco otorga a un socio (deudor), el mismo que adquiere la obligación de pago en un tiempo establecido con la institución financiera, sobre el cual se calcula una tasa de interés siendo este el precio del crédito.

(SEPS, 2017)

Tipos de crédito

Crédito de consumo



Son préstamos a corto plazo aproximadamente de 1 a 3 años que se adquieren para el consumo personal, pago de deudas, servicios o adquisición de un bien mueble. (SEPS, 2017)

Crédito comercial

Son préstamos de corto a mediano plazo de 1 a 4 años el mismo que se adquiere exclusivamente para inversiones comerciales. (SEPS, 2017)

Crédito hipotecario

Son préstamos a largo plazo de 8 a 20 años otorgado para la adquisición de bienes inmuebles y otros bienes raíces en donde la única garantía es la hipoteca sobre el bien. (SEPS, 2017)

Crédito prendario

Son préstamos a corto plazo en donde el requisito para el mismo es la garantía de una prenda de un valor significativo como joyas, automóvil en otras palabras significa o es la denominación de empeñar. (SEPS, 2017)

Proceso de captación

Concepto de depósitos

Es un contrato en donde el cliente o socio forma parte de la institución financiera entregándole una suma de dinero, de la cual la entidad puede manejarla libremente teniendo que restituir el mismo valor más los intereses causados en el plazo establecido. (SEPS, 2017)

Tipos de depósitos

Deposito a la vista

En este proceso los socios entregan el dinero al banco el mismo, que devenga intereses y tiene la cualidad de que se pueda disponer de el en el momento que sea necesario. (SEPS, 2017)

Depósito a plazo fijo

En este proceso los socios entregan dinero a un plazo fijo, llamado también póliza, la misma que genera intereses en proporción al tiempo, con la condición de que no se retire hasta que se cumpla el periodo establecido. (SEPS, 2017)



Deposito programado

Son ahorros voluntarios en donde el socio solicita que se debite de su rol de pagos una cantidad de dinero mes a mes, el mismo que genera tasa de interés, y puede ser retirado cuando el cliente así lo disponga. (SEPS, 2017)

Proceso de inversión

Concepto de inversión

La inversión es colocar un capital en diferentes actividades con el propósito de obtener un rendimiento financiero, tomando en consideración cuan rentable es, en cuanto tiempo y cuáles son los riesgos. (SEADE, 2008)

Tipos de inversión

Existen diversos tipos de inversiones, entre las más comunes están:

- **Acciones:** Inversiones en empresas
- **Metales:** Son las reservas en oro y otros metales preciosos.
- **Bienes Raíces:** Es la inversión en propiedades es decir bienes inmuebles, que con el paso del tiempo incrementa su avalúo.
- **Bonos:** Son certificados de valor que se harán efectivos en un tiempo establecido, conjuntamente con una tasa de interés fija.
- **Depósito monetario:** Es dinero colocado instituciones financieras en el exterior para obtener una rentabilidad sobre la misma.

(SEADE, 2008)

GESTION DE RIESGO

Concepto de riesgo

El riesgo es una situación incierta que afecta al cumplimiento de objetivos de una manera positiva o negativa, a través de eventos potenciales y consecuencias con una probabilidad de ocurrencia. (TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Categorías del riesgo

Riesgo inherente

El riesgo inherente es innato en toda actividad económica, este riesgo por lo general está fuera de control de un auditor, a pesar de que exista o no un



control interno lo que hace que sea difícil determinar y tomar decisiones para desaparecer el riesgo.

(TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Riesgo de control

El riesgo de control se da por inadecuados sistemas de control interno por lo que no se puede detectar oportunamente las irregularidades que se dan en la actividad económica. (TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Riesgo de detección

Es el riesgo que aceptan los auditores al momento de realizar su trabajo y no identificar errores en el sistema de control interno. (TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Riesgo Residual Es el riesgo que después de haber implementado medidas de control aún sigue presente. Este riesgo muchas de las veces se consideran aceptable. (TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Decisión del Riesgo Residual

- Terminar: no se continua la actividad ya que es muy riesgosa
- Reducir: fortalecimiento de los controles o crear nuevos controles.
- Aceptar: tomar el riesgo
- Pasar: contratar

(TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Factores que producen el riesgo

- Naturaleza del negocio y sus operaciones
- Naturaleza del producto y su volumen
- Estructura económica y financiera de la empresa
- Su plan de organización
- La estructura humana
- Integridad de la gerencia
- Calidad de recursos
- Sistema de control de información y contabilidad



- Controles Internos débiles
- Ineficacia de los procedimientos
- Mala aplicación de los procedimientos

(SEADE, 2008)

Evaluación de riesgos

Es el procedimiento en el cual, después de haber identificado y analizado los posibles factores internos como externos que afectan a la consecución de objetivos se les aplica una mayor asignación de recursos y rigurosas medidas de control, este procedimiento debe ser parte fundamental de una planificación estratégica.

(TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Perfiles del riesgo

- Objetivos medibles
- Riesgos que pueden comprometer el logro de los objetivos
- Cuantificación de riesgos inherentes basada en su impacto potencial – su probabilidad de ocurrencia
- Controles vigentes o disponibles para mitigar los riesgos
- Cuantificación del riesgo residual
- Decisión documentada sobre el riesgo residual

(SEADE, 2008)

Categorías de riesgos Financieros

Riesgo de Mercado Se refiere a la pérdida que asume un inversionista cuando existe una diferencia de los precios tanto en los mercados como en las tasas de interés y tipos de cambio que se registran en el ambiente financiero.

(SEADE, 2008)

Riesgo de Crédito o de insolvencia Esto se da cuando un socio de la cooperativa incumple con su compromiso de pago ante una operación financiera causando una pérdida potencial que a largo plazo conlleva a la insolvencia del prestatario. (SEADE, 2008)



Riego de Liquidez Es cuando en una entidad no existe un equilibrio de pagos y cobros lo que produce un desbalance en el activo disponible y en sus obligaciones a corto plazo en el mismo periodo, generando un déficit o un superávit en la situación financiera de la empresa. (SEADE, 2008)

Riego Operacional Esto se ve reflejado en el momento que incurren perdidas económicas en la organización debido a la renuncia imprevista de un empleado especializado en el manejo de un cargo específico o cuando incurren errores en el control interno de un sistema y no son detectados a tiempo. (SEADE, 2008)

Riesgo País El riesgo país Se da cuando la cooperativa no puede exigir el pago de una obligación a través de la vía jurídica, por errores o falta de documentación que sustenten el préstamo. Ante este riesgo se relacionan: el riesgo político, el riesgo administrativo y el riesgo soberano. (SEADE, 2008)

Riesgo de Tasa de Interés Se ve reflejado en pérdidas futuras en el balance, por el incremento o disminución de las tasas de interés. (SEADE, 2008)

Riesgo Cambiario o de tasa de cambio Es la consecuencia de las variaciones de la cotización de la moneda en la bolsa de valores provocados por la oferta y la demanda de mercado. Este cambio en la institución puede significar variaciones en el patrimonio y en la rentabilidad de su situación financiera. (SEADE, 2008)

Riesgo Legal Se deriva del cambio que existe en la política económica de un gobierno a través de sus leyes y reglamentos que pueden ocasionar perdidas por restricciones en la rentabilidad o imposición de sanciones. (SEADE, 2008)

Apetito del Riesgo Se define como el riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión y visión de la entidad
(INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS , 2013)

Tolerancia al Riesgo Es el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la compañía, relativas en la consecución o logro de objetivos.
(INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS , 2013)



Capacidad del Riesgo Hace referencia a la cantidad y tipo de riesgo máximo que una organización es capaz de aceptar en la consecución de sus objetivos.

(INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS , 2013)

GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL COSO ~ ERM

Definición

Es un proceso realizado por los empleados y la alta administración de una organización aplicado a la estrategia de toda la empresa en donde se da tratamiento al riesgo dentro de su riesgo aceptable con la finalidad de otorgar una seguridad razonable en el alcance de los objetivos propuestos. ((COSO ERM) & COSO, 2013)

Importancia

Es importante porque al establecer una Gestión de Riesgos, esta ayudara a la entidad a aprovechar oportunidades, mitigar amenazas y evadir obstáculos, lo que beneficiara a la consecución de objetivos y toma de decisiones. De igual manera al contar con este método podrá tener un control más eficiente y eficaz de las actividades realizadas en la administración de la organización lo que llevará al cumplimiento exitoso de las actividades. ((COSO ERM) & COSO, 2013)

ISO 31000 2009

"Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores externos e internos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de falta de certeza es el riesgo y es inherente a todas las actividades." (31000-9001, ISO, 2011)

Principios de la administración de riesgo

- *Creación de valor
- *Parte integral del proceso de organización
- *Parte del proceso de decisiones
- *Elección de decisiones entre alternativas inciertas
- *Sistemática, estructurada y operación en contexto de tiempo
- *Basada en la mejor administración disponible

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra

Alvarez Rodríguez Diana Paola



- *Para empresa a la medida
 - *Considera aspectos humanos y culturales de la empresa
 - *Transparente e inclusiva
 - *Dinámica, interactiva que responde a los cambios
 - *Facilita mejoras continuas y progresos en la organización
- (SANTIAGO, 2012)

Objetivos de la gestión de riesgo ERM

- *Formula y comunica mejor manera los objetivos
 - *Optimiza los controles y acciones a tomar para mitigar los riesgos
 - *Optimiza la estrategia y genera mejores resultados financieros
 - *Alinea procesos con estrategias innovadoras
 - *Identifica y analiza mejor los riesgos
- ((COSO ERM) & COSO, 2013)

Ventajas de la gestión de riesgo ERM

- Incluye todas las etapas básicas para la Administración de riesgos.
- Garantiza la administración integral de los riesgos.
- Se basa en el enfoque de operación por procesos, por lo cual propicia interacción y coordinación con los sistemas de calidad.
- Su desarrollo es estructurado y coherente.
- Es de fácil aplicación en cualquier tipo de empresa
- Promueve el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Propicia la definición de criterios para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos.
- Genera conocimiento y aprendizaje organizacional.
- Permite la utilización eficiente de los recursos económicos en el tratamiento de los riesgos.
- Favorece el autocontrol y mejoramiento continuo.

((COSO ERM) & COSO, 2013)

Metodología de la gestión de riesgos ERM

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



Es un proceso interactivo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La gestión de riesgos es un término aplicado a un término lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

((COSO ERM) & COSO, 2013)

Componentes del modelo COSO-ERM

Ambiente Interno

Es la base de los componentes del COSO-ERM el cual genera disciplina, estructura y conciencia sobre la importancia del riesgo en los miembros de la organización. Entre los factores que intervienen en el ambiente interno tenemos:

Establecimiento de objetivos

Las entidades están expuestas a diferentes tipos de riesgos ya sean internos o externos, es por ello que para poder identificar de manera eficaz los eventos, evaluar los riesgos y responder a ellos, es importante establecer objetivos que estén enlazados con el riesgo aceptado por la organización, los mismos que serán una base para establecer los objetivos operativos. ((COSO ERM) & COSO, 2013)

Identificación de eventos

La alta gerencia identifica los riesgos potenciales que pueden ocurrir y determinan si estos representan oportunidades o al contrario amenazas para la empresa, lo cual conduce a la creación de estrategias para la fijación de objetivos.

Evaluación de riesgos

"La evaluación de riesgo permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva - probabilidad-impacto y normalmente usa una combinación de métodos

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra

Alvarez Rodríguez Diana Paola



cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual".

((COSO ERM) & COSO, 2013)

Respuesta a riesgos

Una vez identificados, analizados y evaluados los riesgos es necesario responder ante ellos, esto es evitándolos, reduciéndolos, compartiéndolos y aceptando el riesgo. A partir de ello la alta gerencia mide el impacto y la probabilidad del riesgo, también determina el riesgo residual dentro de la calificación de riesgo establecido y lo ubica dentro de la tolerancia al riesgo en base al costo beneficio.

(TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Actividades de control

Este componente establece las políticas y procedimientos que se deben seguir a cabalidad para asegurar que se cumplan las respuestas a los riesgos de manera correcta en todos los ámbitos y funciones de la organización, a través de aprobar, autorizar, verificar, conciliar, establecer funciones y realizar revisiones operativas.

(TORRES, RUIZ, & JIMENEZ, 2000)

Información y comunicación

Se trata de identificar captar y comunicar en un tiempo determinado las responsabilidades que tienen los empleados de la organización frente a la gestión de riesgos, de igual manera dichos empleados deben encontrar la manera de informar a la gerencia los eventos importantes que se dan en sus actividades diarias y mejorar la comunicación con las diferentes áreas de la organización.

((COSO ERM) & COSO, 2013)

Supervisión

Dentro de la gestión de riesgos es indispensable realizar un monitoreo constante sobre la existencia y desarrollo de los ocho componentes del coso

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra

Alvarez Rodríguez Diana Paola



en el transcurso del tiempo, esto a través de la supervisión o evaluación permanente de las actividades requeridas. Los obstáculos encontrados deben ser comunicados en un orden desde los más importantes hasta los de menos interés a la alta gerencia y al consejo directivo.

((COSO ERM) & COSO, 2013)

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se plantea y cumple con las características de una investigación ANALÍTICA Y CORELACIONAL, tomando en cuenta el significado de cada una de ellas.

Se puede decir que la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con un tema. Su objetivo es analizar un evento identificado sus posibles causas.

Una investigación analítica tiene como resultado la emisión de un juicio, y una interpretación.

Y por otro lado la investigación correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular.

La utilidad de este tipo de investigación es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía y la correlación puede ser positiva o negativa.

Además, para nuestro proyecto hemos de utilizar algunas técnicas de recolección de datos, que para el tema pertinente de GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL necesitamos de las siguientes técnicas:

- Entrevista
- Encuesta
- Revisión de Documentos
- Observación

Autoras: Cartagena Bravo Fabiola Alexandra
Alvarez Rodríguez Diana Paola



- Experiencias Personales

Aplicaremos el enfoque mixto prevaleciendo el enfoque cualitativo porque la gestión de riesgo empresarial maneja diagnósticos, evalúa impactos desde el punto de vista económico y social, también analiza y mide la ocurrencia de hechos cualitativos facilitando un análisis integral de la situación en cuanto a riesgos en la Cooperativa, utilizando el enfoque cuantitativo y cualitativo para la interpretación de los resultados, los mismos que serán en base a matrices, escalas de valores para frecuencia e impacto, evaluación y calificación de los riesgos.

Del cual se deriva un método de razonamiento ANALÓGICO, pensamiento que va de lo particular a lo particular porque se establecen comparaciones que llevan a una solución por semejanza.

En consecuencia, llevaremos a cabo nuestro proyecto integrador habiendo ya descrito la metodología que utilizaremos para iniciar con la investigación.



Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección y delimitación del tema de investigación																								
2. PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA Y SOCIAL																								
3. Justificación de la investigación																								
4. PROBLEMA CENTRAL																								
5. OBJETIVOS																								
6. METODOLOGÍA																								
6.1 MARCO TEÓRICO																								
6.2 MARCO DE REFERENCIA																								
6.3 DISEÑO METODOLÓGICO																								
8. ESQUEMA TENTATIVO																								
9. CAPÍTULO I INFORMACION GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MULTIEMPRESARIAL																								
9.1 RESEÑA HISTÓRICA																								
9.2 MISIÓN, VISIÓN																								
9.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS																								
9.4 ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL																								
9.5 POLÍTICAS DE CAPTACIÓN																								
9.6 POLÍTICAS DE CRÉDITO																								
9.7 POLÍTICAS DE INVERSIÓN																								
10. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO																								
10.2 MARCO TEÓRICO																								
10.3 DISEÑO METODOLÓGICO																								
11. CAPÍTULO III PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE RIESGOS																								
11.1 PROCESO DE CAPTACIÓN																								
11.2 PROCESO DE COLOCACIÓN																								
11.3 PROCESO DE INVERSIÓN																								
12. CAPÍTULO IV RESULTADOS																								
12.1 CONCLUSIONES																								
12.2 RECOMENDACIONES																								
12.3 ANEXOS																								
12.4 BIBLIOGRAFIA																								



<p>3) Clasificar, cuantificar y ponderar los riesgos inherentes de acuerdo a la tolerancia del riesgo.</p> <p>4) Elaborar la matriz de evaluación de riesgos inherentes de acuerdo a sus objetivos operacionales.</p>	<p>crédito</p> <p>1.6.3 Tasas de interés</p> <p>1.7 Políticas de Inversión</p> <p>1.7.1 Requisitos para realizar una inversión</p> <p>1.7.2 Análisis para realizar la inversión</p> <p>1.7.3 Opciones de Inversión</p>
	<p>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO</p>
	<p>2.2.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito</p> <p>2.2.2 Procesos de Colocación</p> <p>2.2.3 Proceso de Captación</p> <p>2.2.4 Proceso de Inversión</p> <p>2.2.5 Gestión de Riesgos</p> <p>2.2.6 Gestión de Riesgo Empresarial</p> <p>Coso ERM</p> <p>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE RIESGOS</p> <p>3.1 Establecimiento de Objetivos operacionales</p> <p>3.2 Aplicación de la Gestión de Riesgos Empresariales</p> <p>3.3 Matriz de Evaluación de Riesgo</p>



5) Plantear controles y estrategias por cada riesgo detectado.	Inherente Global
	CAPITULO V: Resultados 4.1 Conclusiones 4.2 Recomendaciones 4.3 Anexos 4.4 Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

- (COSO ERM), C. O., & COSO, E. (SEPTIEMBRE de 2013). *GESTION DE RIESGOS COORPORATIVOS/ MARCO INTEGRADO*. Recuperado el 15 de JUNIO de 2017, de TECNICAS DE APLICACION.
- (COSO), C. o. (SEPTIEMBRE de 2004). *GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS* . Recuperado el MAYO de 2017, de TECNICAS DE APLICACION: <https://es.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>
- 31000-9001, ISO. (30 de OCTUBRE de 2011). *ISO TOOLS*. Recuperado el 30 de MAYO de 2017, de GESTION DE RIESGOS PRINCIPIOS Y DIRECTRICES: <https://www.isotools.org/2011/10/30/norma-iso-310002009-gestion-de-riesgos-principios-y-directrices/>
- AS/NZS. (1999). *ADMINISTRACION DE RIESGOS*. Recuperado el MAYO de 2017, de ESTANDAR AUSTRALIANO: <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/ASNZ-4360-de-1999.pdf>
- AYALA, J. B. (29 de AGOSTO de 2014). *IMPLEMENTACION Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO* . Recuperado el 17 de MAYO de 2017, de LOS 17 PRINCIPIOS COSO : <http://www.iuai.org.uy/uploads/presentaciones/jornadas/9/PANEL-%20PERSPECTIVAS%20DE%20LA%20AUDITORIA%20INTERNA%20BADILLO.pdf>
- G., M. C. (2017). EL NUEVO ESTANDAR ISO PARA LA GESTION DEL RIESGO. *SURLATINOS CONSULTORES*.
- I. E. (JUNIO de 2013). *AUDITORES INTERNOS "ESPAÑA"*. Recuperado el 03 de JULIO de 2017, de DEFINICION E IPLANTACION DEL APETITO DEL RIESGO : https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf
- JOSE CASTELLANOS . (JULIO de 2007). *GESTION DEL RIESGO EMPRESARIAL*. Recuperado el 29 de MAYO de 2017, de <http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf>



- JUCA, G. &. (2008). ELABORACION DE LOS MAPAS DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA MERCED PARA LOS PORCESOS DE COLOCACION, CAPTACION, INVERSION DE RECURSOS UTILIZANDO EL METODO RISICAR . En *TESIS* . CUENCA .
- PERÚ, I. D. (SEPTIEMBRE de 2004). *¿QUE ES LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL?¿QUE FUNCION CUMPLE LA AUDITORIA INTERNA EN LA MISMA?* Recuperado el 02 de JUNIO de 2017, de http://www.iaiperu.org/index.php?option=com_content&view=article&id=89%3Aique-es-la-gestion-de-riesgo-empresarial-gre-y-que-funcion-cumple-auditoria-interna-en-la-misma&catid=49%3Apreguntas-frecuentes&Itemid=40
- QUEZADA & TOAPANTE. (2015).
- SANTIAGO. (DICIEMBRE de 2012). *ASOCIACION DE AUDITORES EXTERNOS CHILE* . Recuperado el JUNIO de 2017, de <http://aechile.cl/wp-content/uploads/2012/12/ISO-31.000-v-3-de-diciembre-1030-hrs.pdf>
- SEADE, E. J. (2008). *SISTEMA FINANCIERO NACIONAL*. CUENCA: CENTRO DE PUBLICACIONES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.
- SEPS. (2017). *SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA* . Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- TORRES, J. J., RUIZ, G., & JIMENEZ, J. I. (2000). *LA GESTION DEL RIESGO FINANCIERO* . BARCELONA: PIRAMIDE .